



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Félix Eleazar De La Rosa Collao

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dra. Gladys Elisa Sánchez Huapaya
Presidenta

Dra. Yolanda Soria Pérez
Secretaria

Dr. Luis Alberto Núñez Lira
Vocal

Dedicatoria

A mi hermano Euclides y a mi tío Ceferino que son la fortaleza y por el apoyo incondicional que me brindan.

A mis hijos Erick, Félix y David que son mi razón más importante de mis preciados sueños para seguir adelante cada día.

A mi esposa por su apoyo incondicional.

A la memoria de mi madre María Cleofé Collao Villa... “sé que desde donde estés me apoyas, me bendices como siempre lo hiciste, tu amor y tu recuerdo... Viven en mí”.

Agradecimiento:

A los directivos, docentes y alumnos de la I.E. 2040 “República de Cuba” por su apertura y mirada hacia el cambio.

A mis maestros de post grado especialidad Gestión Pública de la Universidad César Vallejo quienes con sus experiencias y competencias construyeron mi sueño.

A mis amigos de la universidad por su apertura y apoyo incondicional.

Declaración de autenticidad

Yo, Félix Eleazar De La Rosa Collao, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017”, presentada, en 160 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 04 de junio de 2017

Félix Eleazar De La Rosa Collao
DNI: 10400303

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

De conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, dejo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado: “Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” realizado para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, el cual espero sea un referente para otros, que conlleve a su posterior aprobación.

El presente estudio consta de siete capítulos: introducción, marco metodológico, resultados, discusión de los resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndices.

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento:	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
I. Introducción.....	13
1.1. Antecedentes.....	14
1.1.1 Internacionales.....	14
1.1.2 Nacionales.....	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	17
1.2.1 Estilos de liderazgo	17
1.2.1.1 Elementos de liderazgo	21
1.2.1.2 Los pilares de liderazgo: la visión, la misión y los valores.....	22
1.2.1.3 Importancia del liderazgo en la educación	23
1.2.1.4 Teorías de liderazgo.....	24
1.2.1.5 Dimensiones del liderazgo transformacional	27
1.2.1.6 Dimensiones de liderazgo transaccional	30
1.2.2 Eficiencia de las instituciones educativas.....	31
1.2.2.1 Eficiencia de las instituciones educativas.....	32
1.2.2.2 Eficiencia y eficacia educativa.....	35
1.2.2.3 Modelos de eficacia escolar	41
1.3. Justificación.....	49

1.4. Problema.....	50
1.4.1 Problema General	53
1.4.2 Problemas Específicos.....	53
1.5 Hipótesis.....	53
1.5.1 Hipótesis general.....	53
1.5.2 Hipótesis específicas.....	53
1.6. Objetivos	54
1.6.1 General.....	54
1.6.2 Objetivos específicos.....	54
II. Marco metodológico	55
2.1. Variables.....	56
2.2. Operacionalización de variables.....	59
2.3. Metodología.....	60
2.4. Tipo de estudio.....	61
2.5. Diseño	61
2.6. Población, muestra y muestreo	62
2. 7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
2.8. Métodos de análisis de datos	65
2.9. Aspectos éticos:	66
III. Resultados	67
IV. Discusión	82
V. Conclusiones	86
VI. Recomendaciones	88
VII. Referencias bibliográfica.....	90
VIII. Anexo.....	97
Matriz de Consistencia	98
Constancia que acredite la realización del estudio in situ	99
Matriz de datos.....	112
Instrumento	124

Índice de tablas

Tabla 1	Diferencias entre eficiencia y eficacia	41
Tabla 2	Relaciones entre eficiencia y eficacia	42
Tabla 3	Operacionalización del desarrollo del estilo de liderazgo	61
Tabla 4	Operacionalización de la eficiencia de la gestión	61
Tabla 5	Población y muestra de docentes por IE y por UGEL	65
Tabla 6	Escala de índices o respuestas de los ítems	66
Tabla 7	Confiabilidad del instrumento	67
Tabla 8	Desarrollo del estilo de liderazgo directivo desde la perspectiva docente y por UGEL	70
Tabla 9	Desarrollo transformacional en el liderazgo directivo desde la perspectiva docente y por UGEL	71
Tabla 10	Aspectos del desarrollo transformacional del liderazgo	72
Tabla 11	Desarrollo transaccional en el liderazgo	73
Tabla 12	Aspectos del desarrollo transaccional en el liderazgo	75
Tabla 13	Eficiencia de la gestión educativa por UGEL	76
Tabla 14	Aspectos de la eficiencia de la gestión educativa	77
Tabla 15	Información de ajuste de los modelos H_g	77
Tabla 16	Bondad de ajuste H_g	78
Tabla 17	Pseudo R cuadrado H_g	78
Tabla 18	Estimaciones de parámetro. H_g	79
Tabla 19	Información de ajuste de los modelos – H_1	79
Tabla 20	Bondad de ajuste – H_1	80
Tabla 21	Pseudo R cuadrado – H_1	80
Tabla 22	Estimaciones de parámetro – H_1 .	88
Tabla 23	Información de ajuste de los modelos – H_2	81
Tabla 24	Bondad de ajuste - H_2	81
Tabla 25	Pseudo R cuadrado - H_2	82
Tabla 26	Estimaciones de parámetro - H_2	82

Índice de figuras

Figura 1	Variaciones de estilos de liderazgo situacional	28
Figura 2	Modelo de liderazgo transformacional	29
Figura 3	Comparación entre el líder transformacional y transaccional	32
Figura 4	Modelo integrado de eficacia escolar de Scheerens	46
Figura 5	Modelo de eficacia escolar de Creemers (1994)	47
Figura 6	Modelo Iberoamericano de Eficacia Escolar	50
Figura 7	Desarrollo del estilo de liderazgo directivo	69
Figura 8	Desarrollo transformacional en el liderazgo	70
Figura 9	Dimensiones del desarrollo transformacional en el liderazgo	72
Figura 10	Desarrollo transaccional en el liderazgo	73
Figura 11	Aspectos del desarrollo transaccional en el liderazgo	74
Figura 12	Eficiencia de la gestión educativa por UGEL	75
Figura 13	Aspectos de la eficiencia de la gestión educativa	76

Resumen

En la investigación realizada se buscó determinar la influencia del desarrollo del estilo de liderazgo directivo en la eficiencia de la gestión en el contexto de las instituciones educativas que pertenecen a la Red 18 de la UGEL 04 de Comas y de la UGEL Parinacochas en Ayacucho en el 2017.

La investigación realizada correspondió a un estudio básico de diseño no experimental transversal y quedó enmarcada dentro del paradigma positivista por lo que fue desarrollada en forma cuantitativa, mediante el método hipotético deductivo y como un estudio de nivel correlacional causal. En ella, se aplicaron dos instrumentos a una muestra de 106 docentes pertenecientes a un total de 203 de los niveles inicial, primaria y secundaria, de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas. El instrumento usado para analizar el desarrollo del liderazgo correspondió al cuestionario Multifactorial (MLQ forma 5 x corta) de Bass y Abolio adaptado. El análisis inferencial se realizó mediante la regresión logística ordinal.

Se determinó que el desarrollo del estilo de liderazgo directivo influye sobre la eficiencia de la gestión educativa en un 38% y que en ésta se halló que predominaba el alto nivel en los aspectos pedagógico e institucional de la gestión en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas.

Palabras clave: estilo de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, eficiencia

Abstract

The research sought to determine the influence of the development of the leadership style management on the efficiency of management in the context of educational institutions belonging to the Network 18 of the UGEL 04 of Comas and the UGEL Parinacochas in Ayacucho in the 2017

The research carried out corresponded to a basic study of transversal non-experimental design and was framed within the positivist paradigm, so it was developed in a quantitative way, by means of the deductive hypothetical method and as a causal correlational level study. In it, two instruments were applied to a sample of 106 teachers belonging to a total of 203 of the initial, primary and secondary levels of Network 18 of UGEL 04 in Comas and UGEL Parinacochas. The instrument used to analyze the development of leadership corresponded to the Multifactor questionnaire (MLQ form 5 x short) of Bass and Abolio adapted. The inferential analysis was carried out by ordinal logistic regression.

It was determined that the development of the management leadership style influences the efficiency of educational management by 38% and that it was found that the high level of pedagogical and institutional aspects of management in the educational institutions of the Network predominated UGEL 4 of Comas and those of the UGEL Parinacochas.

Key words: leadership style, transformational leadership, transactional leadership, efficiency

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1 Internacionales

Monroy (2013) en su tesis de Magister *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*, en la Universidad de Carabobo-Barbula-Venezuela analizó el liderazgo directivo como elemento estratégico de la efectividad del desempeño docente en una población de 24 docentes de aula. A través de la aplicación de un cuestionario de 24 ítems politómicos logró hallar que el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa y que existe peligro en la supervivencia laboral y profesional del docente por efecto del accionar del gerente educativo; éste al actuar de formar autoritaria perjudica su desempeño profesional ante la evaluación e independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos influye negativamente en el desempeño por la presión de la gerencia.

Horn (2013) estudió el *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje – Chile*, en una investigación para optar el grado académico doctor en la universidad autónoma de Madrid. Como el objetivo fue determinar el efecto del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, se realizó un análisis de la influencia del liderazgo sobre los resultados de los estudiantes en base a cinco variables concurrentes: antecedentes externos, antecedentes internos, práctica de liderazgo, medidores del desempeño docente y resultado de aprendizajes. La metodología que utilizó correspondió a un estudio ex – post – facto, no experimental y de carácter cuantitativo, de las variables desempeño docente y resultados de aprendizaje en 645 escuelas

Montiel (2012) investigó El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas de nivel primario, para optar el grado de magister, en una población de 7 directivos y 92 docentes. La metodología empleada correspondió a un estudio de campo, de nivel descriptivo correlacional y bajo un diseño no experimental – transversal. Aplicó una escala tipo likert de 39 ítems con cuatro alternativas de respuesta cuya validez fue establecida por cinco expertos en la materia y su confiabilidad por el Alpha de

Cronbach. Concluyó que entre las variables la relación toma el valor 0,47 en el coeficiente de Pearson, lo que indica que la relación fue moderada pero positiva, de tal modo que. “a mayor liderazgo transformacional, mejor será el desempeño laboral de los docentes”

Evans (2015), optó el grado académico de doctor con el estudio *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas* caso peruano, en la universidad Valencia. Encontró que el liderazgo escolar no es solo teórico sino tiene una fuerte dosis de interacción con personas que viven la problemática en su quehacer diario, también que tienen la dificultad para relacionarse con su equipo docente, administrativo y padres de familia que se estresan fácilmente frente a situaciones que se debe afrontar. Por otro lado, directivos que se relacionan con facilidad establecen lazos de confianza y comparten decisiones. En la investigación se identificaron características psicosociales de los directivos de las instituciones educativas y se buscaron rutas que permitan promoverlas. Los directivos deben contar con un liderazgo transformacional para ser promotor del estilo participativo y expresar un carisma personalizante. Los directivos con inteligencia emocional alta canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores contagiar confianza y fomentar la colaboración a fin de lograr éxitos esperados.

1.1.2 Nacionales

Párraga y Bartolo (2014) investigaron el *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*, para optar el Grado Académico de Magister en la Universidad César Vallejo, llegaron a las conclusiones de que existía una correlación muy fuerte y significativa entre liderazgo transformacional del director y desempeño de trabajador de servicio; que fue muy fuerte y significativa la relación entre liderazgo transformacional del director y el de eficiencia del trabajador de servicio la correlación y que existía una correlación muy fuerte y significativa entre liderazgo transformacional del director y satisfacción en el trabajador de servicio.

Ruiz, (2011) estudió la *influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán*

de *Lima Norte*, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Mayor de San Marcos. Consistió en una investigación básica y de nivel correlacional causal, desarrollada en una población de 175 docentes de tres instituciones educativas y en la que se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, analizándose los datos mediante un modelo de regresión lineal múltiple. Se determinó que la correlación del estilo de liderazgo transformacional y transaccional con la eficiencia en las instituciones educativas, fue de 0,57 y 0,56 respectivamente, lo que permitió concluir que el liderazgo transformacional en las sub dimensiones influencia idealizada y estimulación intelectual influyeron significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, asimismo, las sub dimensiones recompensa contingente y dirección por excepción del liderazgo transaccional influyeron también significativamente.

Prada (2015) optó el grado académico de doctor en ciencias de la Educación con la tesis *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la Ugel N° 12, región Lima provincias*, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. La investigación dentro del enfoque cuantitativo, tipo explicativo (correlacional causal) por ser de diseño no experimental, transaccional, usó el método hipotético deductivo en una población docente. Aplicó tres cuestionarios como instrumentos, para la variable liderazgo directivo uno de 37 ítems y para la variable desempeño docente otro de 41 ítems al igual que en el usado para medir calidad educativa. La prueba de regresión logística determinó que el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente influyen en 8,6% y 7,1% respectivamente sobre la calidad educativa.

Huillca (2015) optó el grado académico de magister en Educación con la tesis *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Históricas Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* en la Universidad Mayor de San Marcos. Consistió en un estudio descriptivo correlacional con el que se buscó establecer la relación entre las variables a partir de los datos proporcionados por 49 estudiantes del V, VII y IX ciclo de la carrera de educación. Para la variable del liderazgo transformacional se diseñó y aplicó un cuestionario

de 32 ítems, 8 ítems por las dimensiones: estimulación intelectual, influencia idealizada y motivación de inspiración. Para la variable desempeño docente 24 ítems 8 por dimensión: personal, pedagógica y social. Mediante la prueba de correlación de Pearson halló una alta correlación positiva y significativa de 0,842 entre la variable transformacional y desempeño docente. Concluyó que en esta investigación resalta la importancia del liderazgo transformacional en el desempeño docente, ambos aspectos se constituyen en factores eficaces de la institución educativa y principalmente en el aula. Asimismo, sostiene que el liderazgo transformacional es un instrumento metodológico de innovación, cambio, mejora y eficiencia en la búsqueda de una mejor educación y desempeño docente en el aula, así como en la institución educativa. Por lo que se puede concluir que una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo son estilos moduladores importantes en la cultura organizacional de una institución educativa.

Para Guardarrama (2008), es:

Un proceso de ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación predictiva del desenvolvimiento de los fenómenos estudiados, la valoración de las implicaciones ontológicas de los mismos, así como la justificación o no de su análisis.
Guardarrama. (p.1)

Algunas definiciones sobre liderazgo

Según la Escuela Europea de Management:

La fecha no está totalmente consensuada la definición de liderazgo.

Pero, la mayoría de los investigadores coinciden la capacidad del líder de guiar de forma natural a los trabajadores de conseguir objetivos de la empresa o mejorar el rendimiento de los equipos. Cada teoría incide en una de las competencias a ser un buen líder.

Liderazgo e impulso en la productividad de las personas

Para Maxwell: “Los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior”, Raymond, “Concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo”. Al respecto Senge, sostiene que: “El liderazgo como la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.

Liderazgo y consecución de objetivos

Chiavenato, “...que lo define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, para Gibb, “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”, Kotter, “Aporta la siguiente definición de liderazgo: no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”, Archer, “El liderazgo es la habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”.

Liderazgo e influencia en las personas

Fiedler, “Define el liderazgo como la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”.

Santos, “Concibe el liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de

decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”, Davis, por su parte, define el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”.

El liderazgo en la gestión pública une estas tres teorías: el impulso de la productividad de las personas, consecución de los objetivos e influenciar a las personas. Estas actividades de servicio en la instituciones públicas, reconocidas, conllevan a generar emociones propias del ser humano, producto de diversos problemas como insatisfacción en servicio al ciudadano, falta de presupuestos para atender las necesidades, negligencia por parte de los responsables de políticas públicas, carencia de valores, corrupción, sobre valoración de obras entre otras. Dichas emociones afectan el logro del objetivo final, y se requiere a un líder preparado emocionalmente, que pueda mantener la ecuanimidad a fin de atender y resolver las situaciones presentadas.

Ruiz (2011), sostiene que:

En toda organización por más pequeña que esta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros. (...) el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer, de ser posible con el ejemplo, que los caminos siguen son los correctos y por lo tanto conducirán al éxitos” (p. 31)

Al respecto Stogdill (1974), menciona que:

El líder exitoso se caracteriza por un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con la finalización de la tarea, vigor y persistencia en alcanzar metas, ... y originalidad en solucionar problemas, capacidad para ejercitar iniciativa en situaciones sociales, auto confianza y sentido de identidad personal, capacidad de aceptar las consecuencias de sus decisiones y actos preparando para absorber la presión interpersonal, capacidad para tolerar frustraciones y retrasos, habilidad para influenciar el comportamiento de otras

personas y capacidad para estructurar un sistema de interacción social a su disposición.

Para Jara (2005):

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema (p. 32)

Jara (2005), también menciona que:

El liderazgo en relación con la gerencia define: La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos". (p. 32)

Estas definiciones implican que el director de una Institución educativa como líder en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, ser protagonista, debe dar estímulo, motivación y comprensión dentro de la organización social, constantemente el esfuerzo por el esfuerzo que hacen la comunidad educativa.

Para Ruiz (2011), es: "importante un director líder en una Institución Educativa puesto que es el conductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales". (Ruiz, 2011 p.33)

Ruiz (2011), también menciona que:

El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que desconozca la estructura formal de su organización no sería capaz de medir las

fuerzas de que dispone. Un líder que no entiende la cultura de su organización no sabría hasta donde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo. (p.34)

La práctica del liderazgo implica la interrelación de por los menos cuatro elementos fundamentales.

1.2.1.1 Elementos de liderazgo

El objetivo

Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos, así como el impulso en la productividad de las personas, consecución de objetivos e influencia en las personas.

El poder

El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan un líder se llega a la adhesión voluntaria a los seguidores. Para Otoniel, (2003), tenemos:

Mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador. Mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder, es el poder legítimo.

El poder basado en dominio del conocimiento y habilidades de líder sobre los subalternos, el poder experto Y finalmente a sus atributos personales el líder inspira a sus seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.

El estilo

Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos.

Los seguidores

La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

1.2.1.2 Los pilares de liderazgo: la visión, la misión y los valores.

Para Covey, “El líder del futuro, el del próximo milenio, será el que cree una cultura o un sistema de valores centrados en los principios”.

Al respecto Ruiz (2011), menciona que:

Si entendemos el rol simbólico del liderazgo como conductor y guía de la organización educativa cuyas funciones fundamentales se concretan en asesorar, orientar y evaluar es evidente que tener una muy clara visión de hacia dónde quiere ir o desea que vaya la organización, si no, muy difícilmente va a poder ofrecer la ayuda que los miembros de la organización lo necesiten. (p.36)

Visión.

Según el artículo The Refinery Leadership Partener define la visión como: “saber a dónde van, poder comunicar a donde van, a aquellos a quienes guían y lograr que esas personas quieran acompañarlos en el viaje.

La visión se refleja el posible proceso de cambio en la que está comprometida la institución educativa, así como los valores, principios y creencias sobre cuestiones trascendentes. Entonces para que la visión sea percibida por los colaboradores y el personal de la organización debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional, lo que significa que:

Debe hacer referencia a la vida cotidiana de la organización, debe compartirse, es decir, no debe ser objeto de controversia, debe ayudar a interpretar los procesos críticos, de éxito y todos los acontecimientos importantes que surgen en la organización, debe incorporarse e influir en la cultura del centro y debe expresarse a través de rituales, ceremonias y expresiones gráficas como símbolos.

Misión

Según el artículo Foro Idea de Liderazgo Mayores, sostiene que: “la misión impulsar cambios relevantes en la sociedad, basados en la participación de y sobre las personas mayores, generando fórmulas y prácticas, que aseguren una sociedad justa y sostenible para todas las personas”.

Con respecto a la misión Ruiz (2011), menciona que:

Es un documento de intenciones que definen los asuntos de los que atiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que promocionan, los mercados a los que atiende y hasta como se plantea ciertos asuntos, a los que afectan, a los procesos fundamentales de la vida del centro. (p.37)

Valores

Del mismo modo el artículo Foro Idea de Liderazgo Mayores nos indica que los valores de compromiso, empatía, integridad y proactividad aportan y reciben de los demás, inspiran una visión positiva, movilizan, implican y crean oportunidades. Los estudios han demostrado claramente que los grupos humanos confían el liderazgo aquellas personas cuyos valores son más parecidos a los valores predominantes del grupo. Desde perspectiva es fundamental que el líder comunique de forma explícita o subliminal los valores.

1.2.1.3 Importancia del liderazgo en la educación

Rojas y Gaspar (2006), sostienen que:

El liderazgo es importante en la educación por ello se debe conocer ¿Qué es un líder directivo? Son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad. (p.19)

Álvarez (2002), sistematiza a las razones en tres bloques de argumentos: “Razones de tipo sociológico, razones de tipo psicológica y razones de tipo profesional”. A continuación, se detalla cada una de ellas.

Razones de tipo sociológico.

“Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional”.

En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

Razones de tipo psicológicas.

La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar de una determinada cultura, entonces al cambiar la regla los intereses tanto personales como institucionales entran en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y amenazar la calidad educativa que demanda la sociedad.

Razones de tipo profesional.

Nos referimos a la calidad de la gestión en las instituciones educativas, y que permiten la eficacia institucional. Una de ellas que refiere a la satisfacción del cliente (estudiante) y la otra a las relaciones humanas. Esto implica que para lograr calidad en las instituciones educativas tiene que haber un director que convenza y entusiasme a todo el personal a una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y padres de familia.

1.2.1.4 Teorías de liderazgo

Tenemos muchas teorías, de las cuales pasamos a citar dos de las más principales y actuales:

Teoría situacional o contingencial

Dentro de estas teorías, presentamos la del Hersey y Kenneth, quienes sostuvieron que:

Las personas con baja disposición para las tareas, ya sea por su poca

habilidad o capacitación, o su inseguridad, necesitan un estilo de liderazgo diferente de aquellas que tienen un alto grado de disposición y tienen una buena capacidad, habilidades, confianza y diligencia para trabajar.

De acuerdo con esta teoría los autores proponen cuatro estilos de liderazgo, saber.

El informativo

Aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación, pero una gran orientación a la tarea. En una institución educativa es aplicable a un personal docente, administrativo o de servicio se le hace conocer sus funciones laborales.

El persuasivo

Cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea. Se realiza esta actividad al personal motivándolo en su trabajo que lo ejecute con mayor esmero, voluntad y cariño.

El participativo

Cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones. Mediante este estilo el personal de la institución educativa asume su responsabilidad en jornadas de reflexión, trabajos colaborativos y grupos de interaprendizajes.

El delegatorio

Corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones. Con este estilo se puede delegar a representar una función específica laboral, establecer equipos de trabajo, coordinadores de área y comités responsables

En síntesis, esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a como vaya desarrollando la madurez del subordinado.

Como dice Hersey y Blanchard para aplicar esta teoría en campo laboral sea efectiva se debe detectar el nivel de disposición que se encuentra el seguidor o subordinados, a esta situación propone cuatro denominaciones:

Alta tarea – baja relación para un seguidor o grupo bajo nivel de disposición;
 alta tarea – alta relación para un seguidor o grupo moderado nivel;
 alta relación – baja tarea para un seguidor o grupo de moderado a alto de disposición;
 baja relación – baja tarea para un seguidor o grupo de alto nivel de disposición.

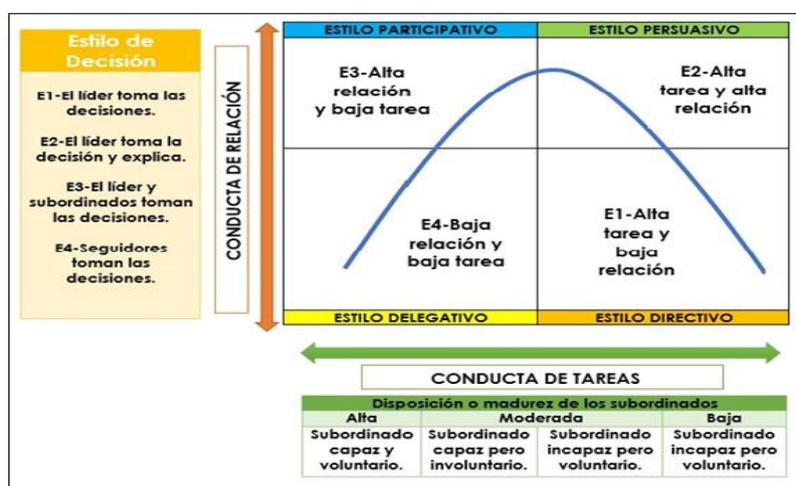


Figura 1. Variaciones de estilos de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, según Wikipedia.

Teoría del liderazgo transformacional

Se atribuye Bass y Burns creadores de esta teoría como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

Para Ruiz (2011):

El rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar

sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización”. (p. 45)

De manera similar, Lussier, y Achua (2005), sostienen que:

Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. (...). El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos

Asimismo, Palomo Vadillo (2000) define como: “la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados”.



Figura 2. Modelo de liderazgo transformacional según La Enciclopedia Financiera.Com

1.2.1.5 Dimensiones del liderazgo transformacional

A continuación, se describen las distintas dimensiones del liderazgo transformacional:

Influencia idealizada o carisma

Huillca (2015), sostiene que:

Esta dimensión resalta el sentido de propósito, el líder actúa de modo que sus seguidores lo admiran y quieren imitar; se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico y alto grado de moralidad. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto. (p.23)

En el aspecto educativo y en la figura del directivo debe manifestarse estas características antes mencionadas, debe transmitir entusiasmo, confianza; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en sus seguidores, que para efectos de esta investigación se ven reflejados en sus docentes, trabajadores administrativos y estudiantes. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Inspiración motivacional

Para Fishman (2005), la inspiración es: “una motivación que se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás”. (p. 19)

Estimulación intelectual.

Según Méndez (2009): “los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan a sus seguidores a solucionadores de problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas”.

Bass y Avolio (1990), sostienen que: “Sigue acotando el líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que

desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas”.

Para Ruiz (2011), es: En términos generales el líder transformacional, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas, haciendo hincapié en la creatividad y la innovación. Crea un entorno flexible y abierto a aprender de la experiencia.

En ese sentido el director en su función requiere promover en sus seguidores (docentes, trabajadores administrativos y estudiantes) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para resolver problemas; es decir, el directivo de la institución educativa debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad. Se trata de estimular la actuación de la comunidad educativa, animándolo a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques del trabajo colaborativo colegiado democrático, no imponiéndolas.

Consideración individual.

Mendez (2009), menciona que: “Los líderes primero capacita a sus seguidores, asesora individualmente, luego los delega, entrena, aconseja y provee retroalimentación”.

Para Huillca (2015):

El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. En esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía y la capacidad para generar retos y oportunidades a los seguidores. El líder característico de esta dimensión es considerado un escucha activo y comunicador constante. (p.26)

Tolerancia psicológica

Se refiere al uso del sentido del humor como estrategia por el líder para resolver

situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional consiste en la negociación del contrato donde el subordinado obtiene el salario y otros beneficios a cambio de ceder a la empresa la autoridad sobre sí mismo.

Implica motivación y dirección de seguidores, se basa en apelar a sus propios intereses por el dinero y otros beneficios a quienes hayan realizado el mejor trabajo. Tiene limitaciones para el trabajo creativo o basado en conocimiento. Max Weber fue uno de los fundadores en 1947.

1.2.1.6 Dimensiones de liderazgo transaccional

Recompensa contingente

La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensa por esfuerzos, promete recompensas por el rendimiento, reconoce logros.

Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados. Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente Bass, (1985)

Dirección por excepción activo

El líder controla y busca que no exista desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

Dirección por excepción pasivo

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Comparación entre el líder transformacional y transaccional

Atributos	Transformacional	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, 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 a	Fines	Medios
Es	Filósofo	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 pensamiento	Global	Local
Dirección	Renovar	Mantener

Figura 3. Comparación entre el líder transformacional y transaccional de Sheard y Kakabadse, 2004.

1.2.2 Eficiencia de las instituciones educativas

Definición de la gestión educativa

La gestión, en las instituciones educativas se dinamiza los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales. De ahí es fundamental preguntarnos ¿Qué entendemos por gestión educativa?, al respecto Borjas, 2003 p. 11 dice:

Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la

ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En una institución educativa, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente, de alguna manera, estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia”

Se entiende la gestión en una institución educativa por procesos cuando identifica y organiza sus actividades y tareas para alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes que les permita interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

1.2.2.1 Eficiencia de las instituciones educativas

Pedagogía.

Para Galarza (2012), la pedagogía es:

El conjunto de saberes que se aplican a la educación como fenómeno típicamente social y específicamente humano. Es por tanto una ciencia de carácter psicosocial que tiene por objeto el estudio de la educación con el fin de conocerla, analizarla y perfeccionarla”. (p. 6)

Se determina mediante los siguientes componentes:

Logro del nivel de los aprendizajes.

Está orientado a mejorar el rendimiento de los estudiantes mediante el desarrollo de capacidades y actitudes, el objetivo primordial es desarrollar competencias de los estudiantes con un trabajo coordinado de los docentes para alcanzar mejores niveles de aprendizaje.

Logro a nivel de las capacidades del docente.

Busca fortalecer las capacidades docentes mediante el desarrollo social profesional, fortaleciendo el desarrollo de su identidad por ofrecer servicio educativo de calidad. Y desarrollo profesional en el mejoramiento del desempeño dotándoles de fundamentos teóricos, métodos y herramientas didáctica facilitando espacios para el trabajo colaborativo, círculos de estudios y grupos de inter-aprendizajes.

Logros a nivel curricular

Es el dominio de los elementos del currículo los objetivos, los contenidos, la metodología y la evaluación para una concreción institucional, plan de estudios, plan de área, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje.

Institucional

Areche (2013), sostiene que:

Es uno de los componentes de la gestión educativa, la gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)". (p. 31)

Logros de los propósitos de PEI.

MINEDU (2016):

De acuerdo con la Ley N° 28044 el Proyecto Educativo Institucional que orienta la gestión de la institución educativa, es un instrumento de planificación a mediano plazo, cuyas características son: funcional, representativo, accesible, estratégico y flexible. Brinda las orientaciones para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular de la institución educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI). (p. 13)

Para el logro de este instrumento se deben conocer la identidad de la institución educativa la visión y la misión, el análisis situacional y propuestas centradas en el aprendizaje.

Compromisos de los docentes

MINEDU (2012):

En el Marco de Buen Desempeño Docente prioriza tres políticas: aprendizaje de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios concertados de la buena docencia y modernización y descentralización de la gestión educativa. “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”, están organizados en cuatro dominios, 9 competencias y 40 desempeños. (p. 4)

En ese sentido el compromiso de los docentes se centra en la mejora de la práctica educativa para lograr sacar delante de la institución educativa como una estrategia de desarrollo.

Logros de los equipos docentes.

Para Dolores, Baños, Gil y Alias (2002), el aprendizaje corporativo es: “un método docente que utiliza el trabajo conjunto de los miembros grupo de estudiantes para maximizar el aprendizaje”. (p. 3)

Mediante el liderazgo pedagógico del director los logros del equipo docente es una variable que determina en la promoción del equipo docente, en el desarrollo de proyectos de innovación, logro de objetivos de la institución educativa, la valoración del trabajo, resultados de los equipos y la actitud favorable en el desarrollo del trabajo docente.

Impacto social

Es el trabajo de proyección social haciendo conocer por logros alcanzados en diferentes competencias de la institución educativa, es referente en la comunidad y la confianza de los padres de familia del servicio que ofrece a la comunidad.

Por lo que, la institución debe:

Incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno, organizar y participar en charlas y/o eventos sobre educación, sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales, prever en el año, por niveles y/o ciclos, por lo menos una actividad de impacto social que involucre a la institución educativa en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, alimentarias, productivas, etc), diseñar y gestionar proyectos de pasantías para alumnos y docentes, reorganizar y/u organizar las asociaciones cooperadoras y/o fundaciones, etc. para potenciar el desarrollo institucional, generar espacios de comunicación con los miembros de las asociaciones de apoyo integrándolas al Proyecto Educativo Institucional.

Establecer redes que permitan constantes, flujos de información, complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad.

1.2.2.2 Eficiencia y eficacia educativa.**Definiciones de eficiencia educativa**

Ruiz (2011), sostiene que: “En la educación, eficiencia se refiere al logro de los objetivos de calidad planteados y priorizados con anterioridad, y que permiten la satisfacción plena de los usuarios interno y externo sobre los servicios que reciben”.

Sigue acotando:

El liderazgo de los directores en las instituciones educativas se hace evidente en la medida que se logren las metas, los objetivos y la visión; cuando la organización cumple con satisfacer sus obligaciones sociales. De esta manera se podría decir que la organización es eficiente y eficaz.

Definiciones de eficacia educativa

Chiavenato (2000) sostiene: “Eficacia es una medida normativa de la consecución

de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso”.

Asimismo, Gento Palacios, Samuel (2002) puntualiza:

La calidad de una institución educativa entendida en términos de producto, aproximaría a los conceptos de eficacia o, mejor aún de eficiencia: hace, pues, referencia al aprovechamiento de recursos y procesos para la consecución de objetivos educativos.

Y sobre la calidad del producto educativo que deben tener en cuenta las instituciones educativas, Ruiz (2011) enuncia los siguientes criterios:

Acomodación al cliente: es decir, debe responder a su formación integral: físico, cognitivo, afectivo y moral; así como a sus intereses, necesidades y expectativas. Reconocimiento: será determinado por el elevado grado de satisfacción que sobre el mismo manifiestan los estudiantes, padres de familia, el personal de la institución, y los que recibirán el efecto o impacto del producto educativo. Permanencia o duración: el producto o sus efectos deben permanecer y continuar en ámbito social. Excelencia o perfección: debe responder en grado máximo a los propósitos propuestos por la institución educativa, de manera que los resultados sean de mayor calidad. Adecuación costo rendimiento: implica el mayor aprovechamiento posible de los recursos disponibles. Disponibilidad o accesibilidad: debe estar al alcance de la mayor cantidad de la población. Cantidad de producción: es decir, se debe tener en cuenta la mayor producción o expansión del servicio educativo como un criterio de calidad, sin soslayar los otros componentes de calidad.

Por otro lado, Likert (1975), teniendo en cuenta los activos humanos, puntualiza: Algunos factores que conducen a obtener la eficiencia administrativa son variables intervinientes, entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.

Entendiendo en estos supuestos y considerando clave el factor humano como condición fundamental para lograr la eficacia en las instituciones educativas al logro de los objetivos instituciones. Por otro lado alude la participación plena y activa de los del director líder.

Se han realizado una serie de investigaciones que corroboran la eficacia de las instituciones educativas depende de la influencia del liderazgo directivo. Estos resultados se centran en la calidad de formación integral que logran, principalmente, los estudiantes. En ese sentido Murillo y F. Javier, et al (2007), define una escuela eficaz como: “(...) aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural y económica de sus familias”.

Esta definición presenta tres características muy importantes que es necesario profundizar:

Mejora del desarrollo integral del alumno

Lo cual es un objetivo imprescindible de toda de toda institución educativa, priorizar una formación integral del estudiante, enmarcado en las competencias, capacidades, conocimientos, actitudes y valores; buscando desarrollar un ciudadano pleno que sepa vivir en armonía, equilibrio y flexibilidad con sus semejantes, solucionando con efectividad los problemas cotidianos.

Equidad

La institución educativa debe promover el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos; en esa medida no debe tolerar discriminaciones o considerar como eficientes sólo a un grupo de ellos cuando existe otro grupo que aún no han logrado sus aprendizajes. Lo que se busca es que todos los estudiantes avancen y desarrollen al máximo sus potencialidades (desde luego no se pretende que todos los alumnos obtengan los mismos resultados).

Eficacia

Al respecto Murillo (2007), sostiene que:

Una escuela eficaz será aquella en la cual todos los alumnos avancen el máximo posible intentando, incluso, compensar las diferencias de partida. De esta forma, no se puede asumir el promedio como una medida válida para analizar la eficacia: también es importante tener en cuenta los logros diferenciales. (p.67)

Valor añadido

Se considera al progreso de los estudiantes a partir de su rendimiento previo y de la situación social, económica y cultural de su familia. Por lo que, Murillo Torrecilla, F. Javier et al (2007) afirman:

Una escuela es eficaz en cuanto que el residual escolar lo difiere el resultado del centro del valor previsible teniendo en cuenta el nivel social, económico y cultural de los alumnos y sus rendimiento previo sean positivos y lo más elevados posibles.

Como se puede apreciar para lograr los objetivos institucionales previstos, se requiere de un director escolar con estilo de liderazgo pertinente, de manera que movilice las potencialidades de sus colaboradores (seguidores) a fin de lograr un compromiso y esfuerzo mayor del equipo; por lo que, cabe deslindar en este apartado lo que se tendrá en cuenta referente a la eficacia de las instituciones educativas, el mismo que será de acuerdo al nivel de logro de los objetivos, en lo pedagógico como en lo institucional.

Al respecto Ruiz (201) define la eficacia pedagógica como:

Grado de atribución por parte de directivos y docentes de la percepción sobre el nivel de logros de los objetivos pedagógicos generales del centro". Cuando nos referimos a la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas, debemos diferenciar algunos aspectos entre ellos, los cuales presentamos en la siguiente tabla. (p.67)

Tabla 1
Diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios.	Énfasis en los resultados.
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de
Cumplir tareas y obligaciones.	recursos.
Capacitar a los miembros de la organización.	Proporcionar eficacia a los miembros de la organización.
Mantener los equipos.	Equipos disponibles.

Fuente: Ruiz (2011 p. 68)

Tabla 2.
Relaciones entre eficiencia y eficacia

		Eficiencia (Utilización óptima de los recursos disponibles)	
		Baja	Elevada
		Eficacia (alcance de los objetivos institucionales)	Baja
Elevada	Dificultad para lograr los objetivos institucionales (lo cual repercute en la pérdida de credibilidad, reclamo de los usuarios)		A pesar de esto, existen dificultades para alcanzar los objetivos institucionales, pues se ejecutan bien las tareas en la organización, pero el éxito institucional es precario.
		Baja	Elevada
		La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen un desempeño inadecuado e insatisfactorio	Las actividades se cumplen bien; el desempeño individual y grupal es bueno, puesto que los métodos y procedimientos son racionales. Las tareas se ejecutan bien, de la mejor manera posible y a los menores esfuerzos, en el menor tiempo.
		Se logran los objetivos institucionales, aunque el desempeño y los resultados podrían mejorar. La institución obtiene ventajas en su jurisdicción (credibilidad en la comunidad educativa, satisfacción de los usuarios).	La actividad produce resultados ventajosos para la institución, pues está es estratégica y táctica para obtener los objetivos que se propone. Las tareas se ejecutan en aras de alcanzar resultados buscados por la institución, que le aseguran la supervivencia, la credibilidad y el crecimiento.

Fuente: Ruiz (2011, p. 69)

1.2.2.3 Modelos de eficacia escolar

Desde que los investigadores se interesaron por conocer a profundidad los factores que incidían en la eficacia escolar, así como de su organización e interrelación entre ellos; existen muchas propuestas, en la presente investigación citaremos los modelos de Scheerens (1992), Creemers (1994) y el más reciente el modelo iberoamericano de eficacia escolar (2007).

Modelo teórico global de eficacia escolar de Scheerens (1992)

Este modelo fue propuesto por el profesor Jaap Scheerens, quien luego de un análisis de investigaciones diversas obtuvo una lista de factores o indicadores de proceso, tanto de nivel escolar (meso) como de aula (micro)

Su modelo cuenta con tres principios ordenados:

El modelo analítico de sistemas, considerando contexto, entrada, proceso y resultados, los que sirve como marco de referencia para determinar la posición de los indicadores de proceso. Un marco multinivel que permita que los indicadores de proceso puedan ser definidos en el nivel de entorno escolar, en nivel educativo (escuela) y el nivel de aula; además, los resultados educativos han de ser medidos preferiblemente con el más bajo nivel de agregación. Considera que es necesario tener alguna perspectiva teórica para ver la interrelación entre las variables de diferentes niveles.

En este modelo, Scheerens (1992) según Fernández Álvarez y Herrero (2002) citado por Ruiz, 2011 “agrupa los indicadores en cuatro grandes categorías: contexto, input, proceso y producto (modelo CIPP) y cuatro niveles de análisis: contexto, escuela, clase y alumno.

Por otro lado Murillo, et al (2007), sostiene sobre este modelo sostiene: “la máxima virtud de este modelo reside en permitir que el sistema de indicadores de eficacia funcione como un referente flexible capaz de acomodar nuevos factores y dimensiones”. (Citado por Ruiz, 2011, p.70).

El modelo integrado de eficacia escolar está compuesto por indicadores

distribuidos en categorías y niveles, relacionados y ordenados jerárquicamente, de manera que la varianza del rendimiento en el alumno se pretenda explicar.

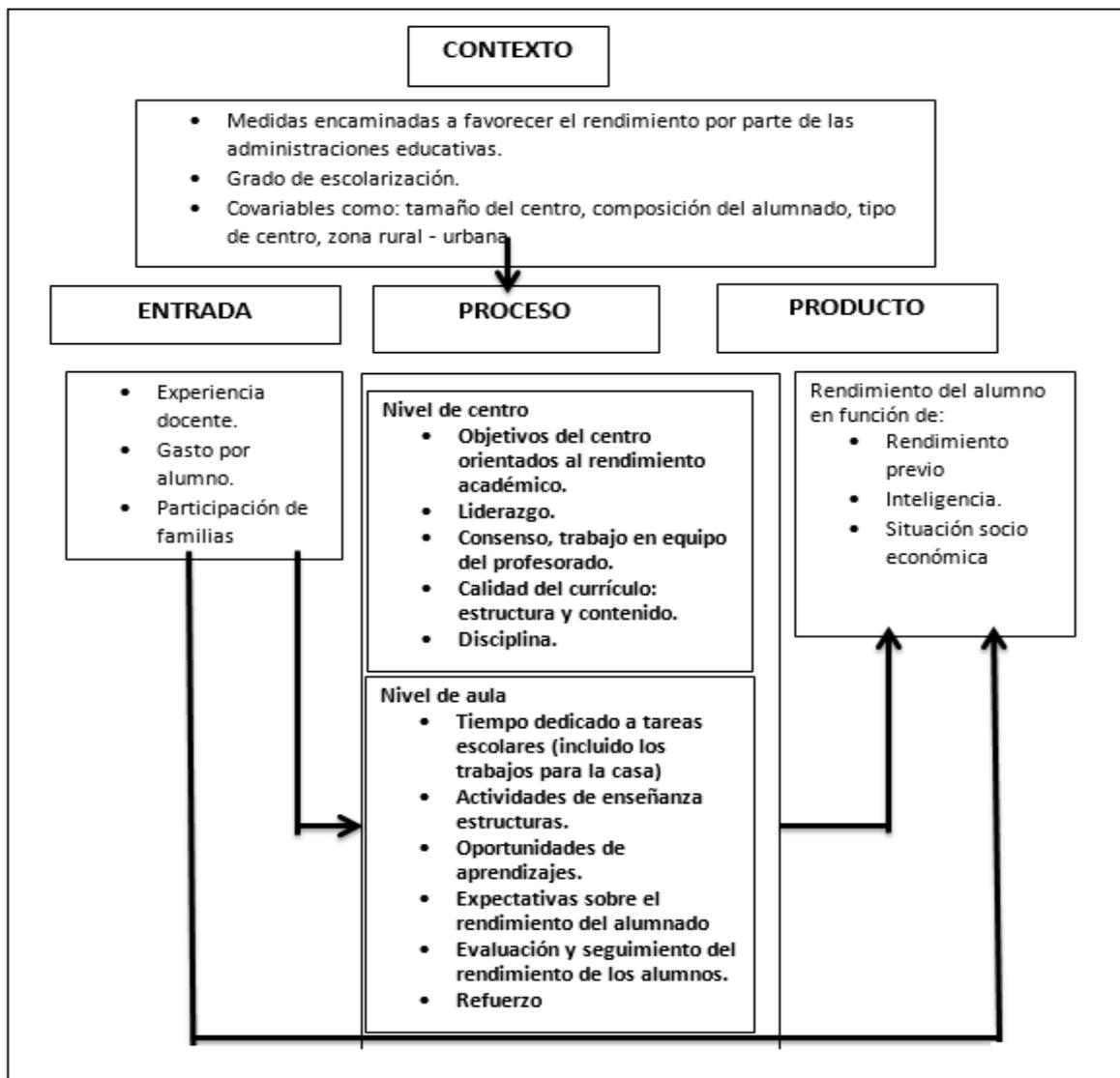


Figura 4. Modelo integrado de eficacia escolar de Scheerens

Modelo comprensivo de eficacia escolar de Creemers (1994)

Como se muestra en el gráfico este modelo diferencia cuatro niveles de análisis (contexto, institución educativa, aula y alumno) e incluye en cada nivel característica de calidad, tiempo y oportunidad y criterios formales de eficiencia, destacando entre estos últimos asociados al aula, la institución o el contexto, los conceptos de coherencia, cohesión, constancia y supervisión. Sobre este modelo

Creemers, 1994 afirma:

Los niveles superiores se consideran como condiciones para los niveles más bajos. Los resultados son producidos por los efectos combinados de los distintos niveles. (...). El modelo muestra cómo los distintos niveles en el modelo afectan a los resultados de los alumnos. El tiempo que dedica a la tarea y las oportunidades que emplea (nivel del alumno) están influidas por el tiempo disponible para aprender y las oportunidades para aprender que facilita el profesor (nivel del aula), estando éstos influidos por la calidad de la enseñanza. Cuanto más adecuadas sea la enseñanza, será mayor el tiempo que los alumnos podrán dedicar a aprender y tendrán más oportunidades para aprender. (Citado por Ruiz, 2011, p. 71)

Los resultados en los estudiantes se deben a la acción de los factores de todos los niveles, ya sea directa o indirecta, desde luego enfatizando en el accionar preponderante del maestro.

El contenido de cada uno de los niveles presentamos a continuación.

Nivel del alumno

El rendimiento de los alumnos está determinado principalmente por sus antecedentes sociales, aptitudes y motivación; asimismo el tiempo de aprendizajes y oportunidades para aprender, los cuales son regulados por el profesor.

Nivel de aula

Aquí no sólo el tiempo y la oportunidad determinan los resultados de la educación, sino también la calidad pedagógica del profesor, quien se convierte en motor del aprendizaje de los alumnos.

Nivel escolar

En el modelo, todos los factores del nivel escolar son definidos como condiciones para los factores del nivel de aula, limitando a aquellos factores del nivel escolar que son condicionados por y directamente relacionados con la calidad pedagógica,

el tiempo o la oportunidad para aprender.

Nivel de contexto

En este nivel destacan los mismos componentes, calidad, tiempo y oportunidad para aprender, que están condicionadas por la política educativa nacional, fundamentalmente.

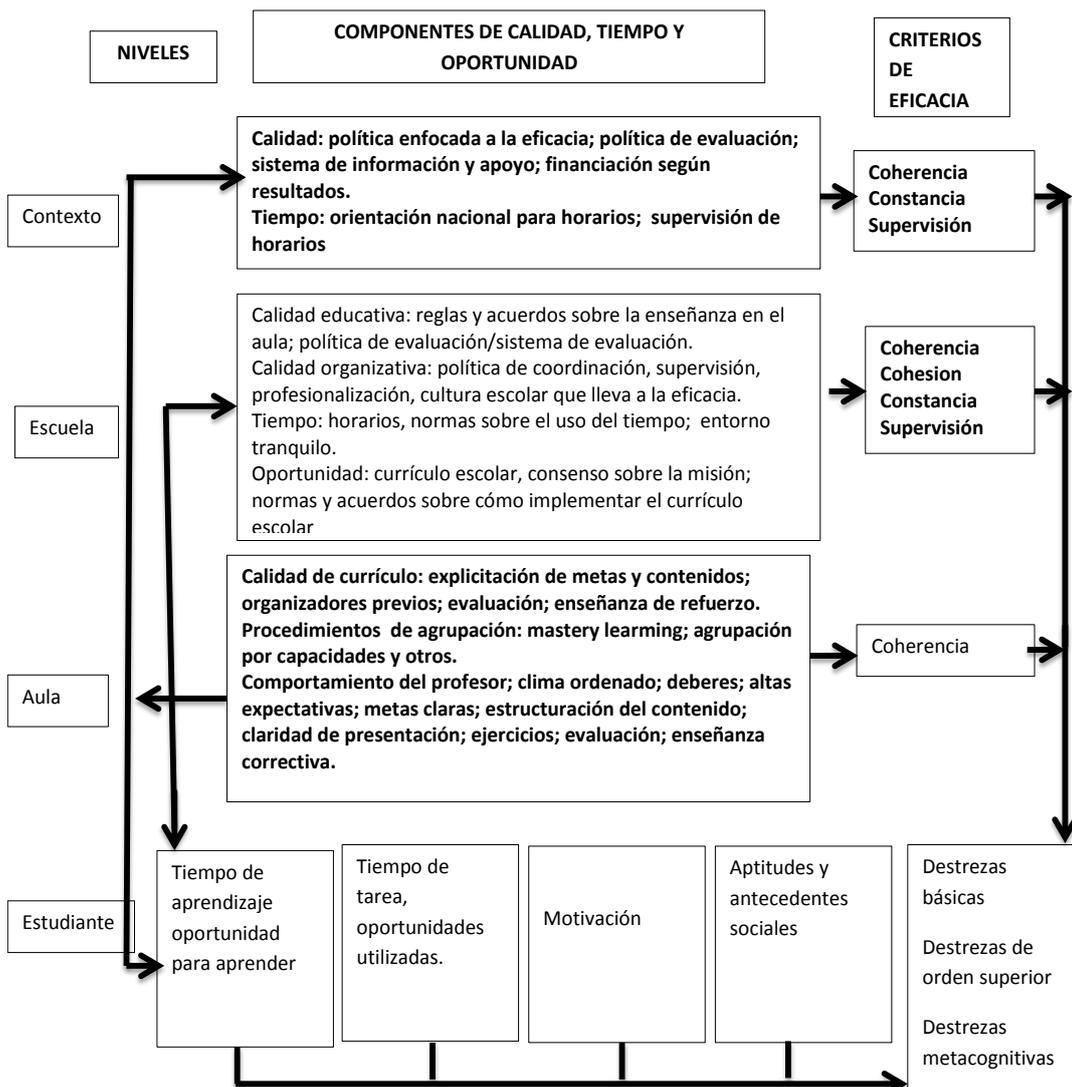


Figura 5. Modelo de eficacia escolar de Creemers (1994)

Modelo iberoamericano de eficacia escolar

A continuación, presentamos en detalle una lista de factores que constituyen la base del Modelo Iberoamericano de Eficacia Escolar, propuesto a raíz de la

investigación de Murillo Torrecilla, F. Javier, et al.

Factores escolares

Características de la escuela

Nivel sociocultural de las familias de los alumnos de la escuela, nivel socio-económico del barrio donde está localizada la escuela, tamaño de la escuela, recursos del entorno, instalaciones e infraestructura escolar y recursos materiales y didácticos disponibles.

Características de los docentes de la escuela

Porcentaje de mujeres docentes, satisfacción de los docentes con su salario y condiciones laborales del profesorado.

Misión de la escuela

Existencia, conocimiento y grado de consenso en los objetivos de la escuela por parte de la comunidad, escuela preocupada por la formación integral de los alumnos, escuela centrada en el aprendizaje de los alumnos y con un importante debate pedagógico entre los docentes de la escuela.

Compromiso de los docentes y trabajo en equipo

Grado de implicación y compromiso de los docentes con la escuela, cantidad de reuniones y actitud hacia el trabajo en equipo.

Clima escolar.

Relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad escolar y satisfacción con la escuela y los otros colectivos.

Dirección Escolar.

Dirección comprometida con la escuela, dirección con capacidad técnica, estilo directivo participativo y pedagógico, experiencia directiva, satisfacción de la comunidad escolar con la dirección y dirección colegiada.

Expectativas

Hacia los docentes, hacia la dirección y hacia todos los alumnos de la escuela.

Desarrollo profesional de los docentes.

Participación e implicación de familias y comunidad.

En las actividades de la escuela y en la toma de decisiones de la escuela.

Instalaciones y recursos

Calidad y adecuación de los recursos de tecnología de la información y la comunicación con los que cuenta la institución educativa, adecuación de las instalaciones y mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Factores del aula

Características del aula

Número de alumnos por docente, instalaciones y recursos didácticos.

Características del docente

Experiencias docentes del profesor, antigüedad en la escuela, género del docente, actitud del docente hacia el uso de castigos y satisfacción del docente con sus condiciones laborales y con la escuela.

Metodología docente

Sesiones preparadas, sesiones estructuradas, metodología docente variada, activa y participativa, enseñanza centrada en las competencias básicas, atención a la diversidad y utilización de los recursos didácticos, tanto tradicionales como relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación y frecuencia de evaluación y de comunicación de resultados de éstas.

Gestión del tiempo

Alto número de días lectivos impartidos, puntualidad en el inicio de las clases,

interrupciones en el aula poco frecuentes, optimización del tiempo de enseñanza y organización flexible del tiempo.

Clima de aula

Ausencia de conflictos entre alumnos, buenas relaciones entre alumnos y relaciones afectivas entre docentes y alumnos.

Expectativas del docente hacia sus alumnos.

Compromiso del docente.

Formación permanente del profesorado

Horas de formación permanente del docente y actitud del docente hacia su propia formación

Implicación de las familias

En actividades extracurriculares y extraescolares y en el aprendizaje de los hijos.

Instalaciones y recursos:

Uso de los recursos y mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Factores del alumno

Características del alumno

Nivel socioeconómico de la familia, nivel cultural de la familia, género, ser inmigrante o nativo y tener como lengua maternal el español u otra

Hábitos culturales

Hábitos lectores, actitud hacia los deportes, realización de actividades extraescolares y tiempo dedicado a ver la televisión.

Expectativas hacía el alumno individual

Del docente, de sus familias y de sí mismo.

Actitudes

Satisfacción del alumno con sus compañeros y actitud hacia la escuela y el aprendizaje.

Relación y apoyo familia:

Relación con los padres, apoyo de los padres y trabajar fuera de casa.

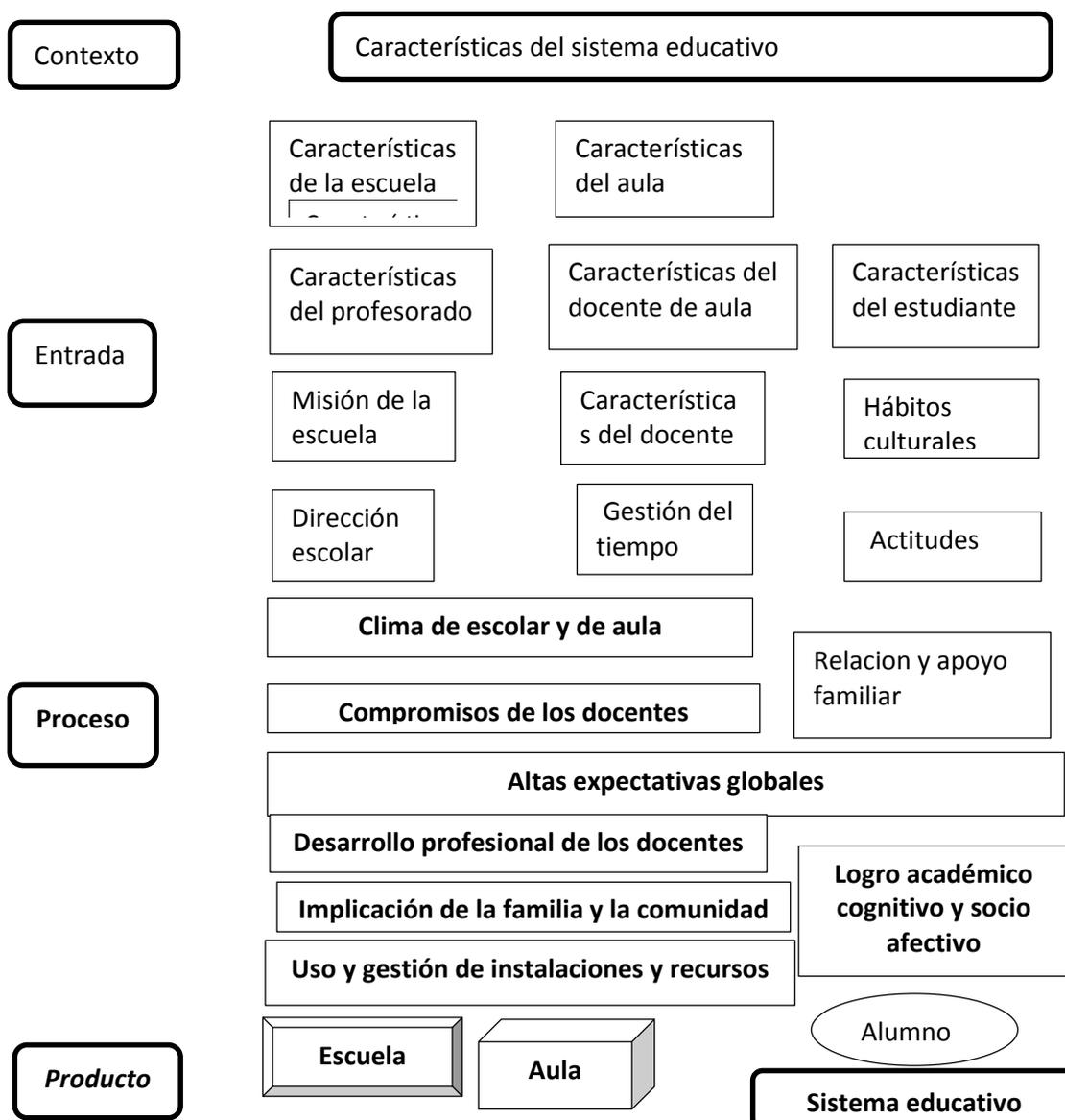


Figura 6. Modelo Iberoamericano de Eficacia Escolar

1.3. Justificación

La presente investigación se orienta a responder a la problemática ¿En qué medida influye los estilos de liderazgo transformacional y transaccional del director en la eficiencia de las instituciones educativas?

De acuerdo con estudios internacionales los liderazgos del director en las instituciones públicas son variables que implican alta competencias, capacidades y cualidades. Existen muchas teorías acerca de liderazgo, pero en la práctica se clasifican en dos grandes estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional opera sobre la base de la motivación, compromiso con las metas, los aprendizajes y la organización. Se caracteriza por emprender cambios en la visión, estrategias y cultura organizacional. En cambio, el liderazgo transaccional está basado en cumplir con los objetivos y los desempeños esperados, recompensar si se logran los objetivos en dinero y beneficios.

Su eficiencia de estos dos estilos de liderazgo está en la realización de una gestión pública con impulso de la productividad de las personas, en la consecución de objetivos e influencia en la persona al logro de los aprendizajes de los estudiantes en campo educativo.

En la práctica la dirección con liderazgo está en manejo eficiente y eficaz de los proveedores que son la comunidad educativa, estudiantes, órganos de Ministerio de Educación, sociedad civil, ONGs, empresas y clubes, etc. Orientado a las necesidades del contexto social y territorial del currículo nacional, potencial humano, materiales, recursos e infraestructura. Mediante las actividades colegiadas y colaborativas del equipo de la institución educativa para generar valor en el planeamiento institucional, relaciones interinstitucionales y la evaluación de la gestión escolar. Que se brinda servicio educativo oportuno, pertinente y de calidad. Cuyos resultados es el logro de mejores aprendizajes de los estudiantes en una institución educativa.

En aspecto normativo la investigación se basa en el Decreto Supremo N° 004 – 2013 – PCM, Política de la Modernización de la Gestión Pública. Siendo instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú que

establece la misión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país en la gestión por procesos y gestión por resultados y Resolución de Secretaria General N° 304 – 2014 – MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo.

En el aspecto metodológico se realizó una investigación sustantiva, no experimental, en el enfoque cuantitativo en una población de 310 docentes de los niveles inicial, primaria, secundaria de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas. Realizado el proceso de muestreo a 172 docentes y sub directivos. Se aplicó una prueba piloto de confiabilidad en alfa Cronbach a 30 profesores de las diferentes redes cuyos resultados fueron 0,7 los cuales nos muestra que el instrumento adaptado cuestionario Multifactorial (MLQ forma 5 x corta) de Bass y Abolio que se aplicará es confiable. Para estudiar las variables de la influencia del liderazgo transformacional y transaccional del director en la eficiencia de las instituciones educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas.

1.4. Problema

Realidad problemática

En el Perú el desarrollo que ha tenido educación no está encaminado a solucionar las necesidades económicas, políticas y sociales del país, más aún si se tiene en cuenta que en gran parte está desvinculada de los avances tecnológicos y científicos, como se evidencia en los resultados poco favorables de las pruebas nacionales e internacionales en las que se ha participado y que han determinado que se declare en emergencia la educación peruana.

Entre las diversas y posibles causas de la situación por la que se está atravesando, se tiene la tendencia a priorizar el desarrollar estrategias didácticas sobre el incremento de conocimientos teóricos en los docentes, lo que ha llevado a una educación no utilitaria, divorciada de la realidad, como consecuencia de la deficiencia teórica en los contenidos que se imparten. No es de extrañar en estas circunstancias que los estudiantes no tengan confianza en los docentes.

Toda esta situación educativa ocurre en un marco de pobreza y desigualdad, aspectos aún no resueltos en el país y que lleva a una precariedad laboral debido a las leyes que flexibilizan y desprotegen a los trabajadores, como en el caso de la Ley Magisterial que afecta al Magisterio. Hoy se pretende evaluar a los docentes, quizá porque se necesita declarar culpables y eximir la culpabilidad del estado que en la década de los 80 permitió que el presupuesto de educación se empleara en gastos corrientes ante el incremento de personal no calificado como estrategia política, como lo demuestran los nombramientos interinos de docentes, auxiliares y administrativos

En la década de los 90, el cambio del paradigma humanista por el neoliberal que privilegia la economía y que derivó en un enfoque por resultados. Es decir, se asumió que la solución a toda la complejidad de los procesos educativos dependía de la gestión basada en principios conductistas y neoliberales. Esto ha determinado que las políticas educativas se orienten a potenciar la gestión del proceso educativo, empleando un sistema de control, estímulos y amenazas.

Siendo uno de los roles de la gestión, el manejo de recursos, se generan posiciones algunas veces irreductibles; en algunos casos la gestión prioriza el manejo de los recursos humanos, es decir de los docentes, en otros, la gestión educativa enfoca el manejo de recursos como la asignación de recursos financieros y hay quienes, sostienen que la transformación de la gestión educativa en el Perú pasa por superar la concepción pedagógica de la educación, es decir entender la gestión educativa como el manejo del conocimiento. Evidentemente, si no hay una definición como país, de la gestión que han de cumplir los directivos, las diferencias entre las escuelas persistirán y probablemente en esto se acunan las desigualdades.

Actualmente, es posible observar que en no pocas II.EE. del país la gestión educativa no cumple su función de generar y sostener las condiciones administrativas y pedagógicas, que garantice la idoneidad del proceso educativo; asimismo, existen dificultades en la conducción del grupo humano hacia el logro de los objetivos institucionales, lo que probablemente obedezca a que en estas propuestas de gestión no se halla plasmada la cultura de la organización.

Esto evidencia la necesidad que tienen las escuelas del país de contar con liderazgo en la gestión, por la capacidad que éste tiene para orientar a las personas y a los equipos hacia la excelencia educativa a través del aprendizaje organizacional. De allí que en este estudio se pretende conocer el desarrollo que alcanza el liderazgo y especialmente de las características transformacionales y transaccionales, por el impacto que tienen sobre las personas y los grupos humanos; se consideró, ya que se trata de liderazgo educativo, que su efecto debería evaluarse en función de la eficiencia en la gestión de la escuela por cuanto se afirma que un buen liderazgo educativo es determinante para asegurar el logro de los propósitos fundamentales para alcanzar la calidad educativa, a través del impulso para la transformación de la institución y la motorización que hace del funcionamiento interno de las escuelas.

Por otro lado, se advirtió que en las instituciones educativas de la UGEL 4 del distrito de Comas los directores no siempre cuentan con el respaldo de los docentes y demás integrantes de la institución, por sus actitudes y por cuanto no consideran que están en condiciones de conducir adecuadamente a su escuela, seguramente por ello más del 20% de estos directores han afrontado procesos administrativos especialmente por abuso de autoridad o por la malversación de fondos de la institución educativa. Como una situación similar fue igualmente advertida en los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Parinacochas, en Ayacucho, se decidió incluirlos en la investigación.

En ambos casos se evidenció la marcada problemática que genera una mala dirección carente de liderazgo, que además de no generar las condiciones para la actividad pedagógica suele perturbar las prácticas docentes, sin asumir necesariamente la responsabilidad que les alcanza de no permitirles un buen desempeño; consecuentemente no se da un buen desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos, por ende, la educación de la escuela no responde a los estándares de calidad esperados. En consecuencia, la eficiencia de la gestión se establece para efectos de esta investigación, como la medida del desarrollo del liderazgo directivo.

1.4.1 Problema General

¿Cómo influye el desarrollo del estilo de liderazgo directivo en la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, en el 2017?

1.4.2 Problemas Específicos

PE1: ¿Qué nivel predomina en el desarrollo de los aspectos transformacionales y transaccionales, en los directores de las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?

PE2: ¿Qué nivel de eficiencia predomina en los aspectos pedagógico e institucional de la gestión en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?

PE3: ¿Cómo influye el desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia pedagógica de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?

PE4: ¿Cómo influye el desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia institucional de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El desarrollo del estilo de liderazgo directivo influye en forma positiva sobre la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, en el 2017.

1.5.2 Hipótesis específicas

HE1: El desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo influye moderadamente sobre la eficiencia pedagógica de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

HE2: El desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo influye fuertemente sobre la eficiencia institucional de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

1.6. Objetivos

1.6.1 General

Determinar la influencia ejercida por el desarrollo del estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, en el 2017.

1.6.2 Objetivos específicos

OE1: Establecer el nivel predominante en el desarrollo de los aspectos transformacionales y transaccionales, en los directores de las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

OE2: Establecer el nivel de eficiencia predominante en los aspectos pedagógico e institucional de la gestión en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

OE3: Determinar la influencia del desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia pedagógica de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

OE4: Determinar la influencia del desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia institucional de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Las variables que se analizaron fueron el desarrollo en el estilo de liderazgo y la eficiencia en la gestión educativa, las cuales “representan diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación” (Bavaresco 1994, p. 76).

Ambas variables de naturaleza cualitativa fueron medidas mediante escalas ordinales; asimismo, la concepción de la problemática determinó que el estudio fuera causal y en el cual el desarrollo del estilo liderazgo representa la causa o el factor de influencia sobre el nivel de eficiencia de la gestión, a quién se reconoció como el efecto, lo que equivale a variable dependiente. Esto es posible afirmarlo teniendo en cuenta que el estudio científico del liderazgo lo consideró como un fenómeno eminentemente social en el que una persona –líder– ejerce la influencia sobre un grupo de personas –seguidores– para el logro de ciertos objetivos (Northouse, 1997).

Variable independiente: Desarrollo del estilo de liderazgo directivo

Está referido al desarrollo dentro del estilo de liderazgo de características que se adapten mejor a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo; criterio que se enfoca dentro del modelo de liderazgo camino-meta (Evans, 1970; House, 1971; House y Dessler, 1974 y House y Mitchell (1974), que surgió como alternativo al modelo conductual del liderazgo, del situacional (Hersey y Blanchard, 1969) y del modelo de la contingencia (Fiedler, 1964).

Este modelo se basa en la teoría motivacional de la expectativa-valor (Huertas, 1997) y en los hallazgos del estudio realizado por Bas y Avolio (1997) utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire donde encontró que en el estilo de liderazgo se desarrollaban como características transaccionales la capacidad de negociar intercambios (recompensas y/o castigos) con sus seguidores a cambio del logro de los objetivos organizacionales propuestos; a diferencia, son características transformacionales, dentro de un estilo de liderazgo, el priorizar la cultura organizacional en la que están insertos líderes y seguidores.

El contexto organizacional resultó un modulador importante de los estilos de liderazgo en las organizaciones. Existen variables organizacionales que inciden sobre el tipo de líder esperado en función de las cuales no solo un líder es identificado como tal, sino que su efectividad depende de los atributos que desarrolle. El líder exitoso ajusta su estilo de liderar en función del tipo de grupo que tiene que conducir y de la cultura organizacional donde está inserto.

Desarrollo transformacional en el liderazgo

Aquí se desarrollan capacidades que permiten: promover una cultura comunicacional democrática, colegiada, colaborativa, que motiva, involucra y rinde cuentas en función al logro de los aprendizajes; brindar confianza al equipo de sus trabajadores; ser modelo leal, comprometido, mostrando una conducta en valores, principios, morales y éticos; coherencia en su actuar en una cultura de convivencia democrática, pacto de involucramiento con las familias y la comunidad; involucrar activamente informando, persuadiendo, haciendo participar y delegando funciones con metas y objetivos institucionales. Fomenta la creatividad, la exploración de nuevas formas de hacer las cosas y el plantear nuevas oportunidades; conoce y comprende al equipo de trabajadores, orientando, capacitando, reflexionando, dando apoyo y acompañamiento. Cultiva y practica habilidades interpersonales y la resiliencia, resolviendo conflictos a partir de una reflexión crítica de errores y aciertos, aprendiendo a mejorar.

Desarrollo transaccional en el liderazgo

Desarrolla la habilidad de negociación colectiva con respeto a las normas vigentes y al derecho de los trabajadores. Prestan atención a las debilidades y fortalezas de la institución. Aclara responsabilidades, establece estímulos meritocráticos, acordando cambios de trabajo y delegaciones de representación, implementando un permanente monitoreo a fin de detectar y corregir errores y responder oportunamente ante una problemática generando espacios de reflexión crítica para el logro de los objetivos.

Variable dependiente

Eficiencia de la institución educativa

La eficiencia se establece en función de la eficacia y los costos, es decir el costo con que los objetivos son alcanzados; por tanto, es definida en base al financiamiento destinado a la educación, la responsabilidad en el uso de éste, los modelos de gestión institucional y de uso de los recursos.

La eficacia es la medida y proporción de los objetivos logrados en la educación establecidos y garantizados en un enfoque de derechos; es decir, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. “Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (Murillo 2005, p.25).

Eficiencia pedagógica

La escuela eficaz y eficiente en el aspecto pedagógico tiene por objetivo de conseguir el logro del nivel de aprendizajes, el logro de las capacidades del docente y el logro del nivel curricular. Gonzales (2015, p. 303) afirmó que “Cuando las direcciones son eficientes, son porque detrás hay mucha gente trabajando” ... “Son compromisos de cercanía y confianza, liderazgo compartido, practica de reflexión, actitud innovadora, anticipación a los hechos, apuesta por un buen clima, desafíos comunes, proyecto de dirección, influencia indirecta y pasión por la docencia”

Eficiencia institucional

Con respecto a la eficiencia de gestión institucional nos dice, Vargas (2010), p. 30 “La cultura organizacional institucional es una variable integradora de los componentes del sistema organizativo para el logro de la visión compartida”. Esto, está en el logro de los propósitos del proyecto educativo institucional, los compromisos del equipo docente y el impacto social como referente de la comunidad escolar y se percibe en la confianza que los padres de familia depositan en la institución educativa.

2.2. Operacionalización de variables.

Tabla 3

Operacionalización del desarrollo del estilo de liderazgo directivo

Dimensión	Indicador	Ítems	Índices de respuesta	Niveles/rangos
Desarrollo transformacional en el liderazgo	Atributo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10	El instrumento se estructuró como una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta. Siempre 5 Casi Siempre 4 A Veces 3 Casi Nunca 2 Nunca 1	La variable fue medida mediante una escala ordinal de tres niveles: Desarrollo Alto (308 – 420) Desarrollo moderado (196 – 307) Desarrollo bajo (84 – 195)
	Conducta	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20		
	Institucional	21, 22, 23, 24 y 25		
	Individual	26, 27, 28, 29 y 30		
	Promoción del cambio	31, 32, 33, 34, 35 y 36		
	Potenciación de esfuerzo mayor.	37, 38, 39, 40 y 41		
	Trato personal	42, 43, 44, 45 y 46		
	Apoyo	47, 48, 49, 50 y 51		
	Uso del humor	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59		
Desarrollo transaccional en el liderazgo	Manejo de errores	59 y 60		
	Recompensa contingente	61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, y 68		
	Dirección por excepción activa	69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76		
	Dirección por excepción pasiva (DEP)	77, 78, 79, 80, 81, 82, 83 y 84		

Tabla 4

Operacionalización de la eficiencia de la gestión

Dimensión	Indicador	Ítems	Índices de respuesta	Niveles/rangos
Eficiencia pedagógica	Logro a nivel de los aprendizajes	85, 86, 87, 88 y 89	Siempre 5	Alta (121 -165) Media (77 – 120) Baja (33 – 76)
	Logro a nivel de las capacidades del docente.	90, 91, 92, 93 y 94	Casi Siempre 4	
	Logro a nivel curricular	95, 96, 97, 98 y 99	A Veces 3	
Eficiencia institucional	Logros de los propósitos del PEI	100, 102, 103, 104 y 105	Casi Nunca 2	
	Compromiso de los docentes.	106, 107 y 108	Nunca 1	
	Logro en los equipos de docentes.	109, 110, 111, 112 y 113		
	Impacto social.	114, 115, 116, 117 y 118		

2.3. Metodología

La investigación concebida dentro del paradigma cuantitativo tomó en cuenta que la eficacia de la gestión era un hecho objetivo, real y que el conocimiento de naturaleza empírica hallado solo sería válido en la medida que derivó del análisis desarrollado mediante el método hipotético deductivo.

En este método hipotético-deductivo, concebido y desarrollado por Popper, se propone una hipótesis inductivamente si parte de las inferencias derivadas de datos empíricos o deductivamente si parte de principios y leyes más generales, como en el caso de esta investigación en la que la conjetura de que el desarrollo en el estilo de liderazgo tiene influencia en la eficiencia de la gestión educativa, se deduce de estudios precedentes consultados.

Karl Popper, sostiene que el conocimiento científico no comienza con la observación, como indican los partidarios del método inductivo, sino con problemas; esta investigación surgió de un problema, planteándose como pregunta central: ¿cómo influye el desarrollo del estilo de liderazgo en la eficiencia de la gestión?, en un contexto específico; sobre este hecho que se estudió se buscaron posibles respuestas, es decir conjeturas, suposiciones a las que se denominó hipótesis.

De acuerdo con Klimosky (1994):

...se formulan hipótesis con el fin de explicar lo que nos intriga... El primer paso en la historia de la ciencia que lleva a proponer una hipótesis es la existencia de problemas, aunque esto no niega que, en algunos casos, una hipótesis pueda surgir por razones psicológicas totalmente independientes de la existencia de algo intrigante (p. 133).

A través de inferencias lógico – deductivas se llegó a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que se comprobaron empíricamente, mediante el análisis de los datos proporcionados en el 2017, en este caso por dos grupos de docentes, uno de la UGEL 4 y otro de la UGEL Parinacochas.

2.4. Tipo de estudio

De acuerdo con el objetivo de la investigación, ésta tipifica como un estudio básico por cuanto el fin era conocer como influía una variable sobre otra; asimismo de acuerdo con Sánchez y Reyes (2006) correspondió a un estudio sustantivo, por cuanto estos autores afirman que:

La investigación sustantiva aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos que está orientado a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permiten organizar una teoría científica (p. 38)

Por otro lado, la investigación fue un estudio de campo, en la medida que la información requerida fue obtenida directamente de las unidades de análisis, para el caso los docentes de las UGEL seleccionadas.

2.5. Diseño

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal, en cuanto no se alteraron las condiciones en las que se presentan las variables ni tampoco se manipuló a éstas en forma alguna, procediéndose a observarlas y registrarlas como se expresan en condiciones naturales; con respecto al corte transversal, está referido a la medición de una exposición y/o resultado en una población definida y solo en un punto específico de tiempo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 42), para quienes “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes”.

Asimismo, como la investigación buscó alcanzar un nivel explicativo, es decir conocer las causas del hecho observado dentro de un diseño no experimental, los datos se analizaron como una correlación causal.



2.6. Población, muestra y muestreo

De acuerdo con el concepto de Cortés e Iglesias (2004, p. 40), población o universo es definida como la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica estudiada. Se denomina población objetivo y representa la “colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia”.

En la investigación realizada la población quedó conformada por 293 docentes que se desempeñaban en las siete instituciones educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en el distrito de Comas y en las siete de la UGEL Parinacochas en el distrito Coracora, provincia de Parinacochas, departamento de Ayacucho.

Igualmente, estos autores definieron la muestra como subconjunto de la población obtenida para estudiar las características de la población, partiendo de una fracción de la población.

Para la población $N=293$, a un 95% de confianza Z toma el valor de 1,96 tomándose los valores para $\sigma = 0,5$ y $e = 0,05$.

Calculando:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2} \\ &= \frac{293 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{(293 - 1)(\pm 0,05)^2 + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 106 \\ &= 106 \end{aligned}$$

Por tanto, en la investigación se tuvo una muestra de 106 docentes que proporcionaron la información que permitió desarrollar el estudio y es sobre quienes se efectuó la medición y la observación del desarrollo del liderazgo y la eficiencia de la gestión.

La distribución de la población y la muestra se presenta en la tabla adjunta.

Tabla 5
Población y muestra de docentes por IE y por UGEL

	<i>Institución educativa</i>	<i>Nº docentes</i>	<i>Jurisdicción</i>	<i>Muestra de docentes</i>
1	8186	45		9
2	2040	48		17
3	2059	24	<i>UGEL 04</i>	19
4	San Felipe	45	<i>Distrito Comas</i>	1
5	8157	20	<i>Lima</i>	1
6	2097	20		2
7	José Galvito	4		3
1	24219 Coracora	40		17
2	24222 Coracora	18		12
3	24220 Coracora	13	<i>UGEL Parinacochas</i>	11
4	24221 Coracora	6	<i>Distrito Coracora</i>	5
5	25502 Coracora	12	<i>Provincia Parinacochas</i>	7
6	922 Moyococha	3	<i>Ayacucho</i>	2
7	Barrio Ancco	3		1
14	Instituciones	301		106

Fuente: Área estadística de la UGEL 04 de Comas-Lima y de la UGEL Parinacochas-Ayacucho.

La selección de las unidades de análisis o muestreo fue del tipo aleatorio simple, por lo que la muestra se consideró probabilística

2. 7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación, se ha empleado la técnica de encuesta, en tal sentido se procedió a la elaboración de los instrumentos en base al proceso de la operacionalización y en función de las características de la muestra ya que según Méndez (1995), una encuesta:

Tiene aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por método de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (p.106)

Asimismo, se planificó y organizó la aplicación simultánea de los instrumentos a los integrantes de la muestra, para el recojo de información de acuerdo con Díaz (2001) quien describió a la encuesta como: “la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”. (p. 13)

Instrumentos

Según Bernardo y Calderero (2000) “instrumento es un recurso del que se puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

En esta investigación se emplearon como instrumentos dos escalas, conformadas la primera por 84 proposiciones afirmativas y por 34 la segunda, el instrumento para analizar el liderazgo directivo fue una adaptación del cuestionario Multifactorial estandarizado de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio, cada una de las proposiciones abría la posibilidad de seleccionar una de las respuestas graduadas que se presentan en forma de una escala de tipo Likert en la tabla adjunta:

Tabla 6

Escala de índices o respuestas de los ítems del instrumento

Valores	1	2	3	4	5
Equivalencias	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Fuente: La calificación según la Escala de Likert, Murillo (2014, p. 13)

Validez y confiabilidad de los instrumentos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998, p. 243), “la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por su parte, Tamayo y Tamayo (1998, p. 224) consideraron que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”.

En el caso del instrumento aplicado en la presente investigación, no se requirió establecer su validez por tratarse de un instrumento formulado por los Bach y Avolio, ambos expertos y de reconocido prestigio especialmente en el ámbito del Liderazgo Transformacional en la Universidad Management USA y Binghamton University.

Confiabilidad

De acuerdo con Kerlinger (1964) es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes; es decir, que su aplicación repetidas al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.

Para calcularla se procedió a realizar una prueba piloto de los instrumentos con 30 sujetos, sometiendo sus resultados a la prueba Alfa de Cronbach, hallándose un coeficiente de 0.66 que indicó que el instrumento si bien era confiable su nivel era bajo.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{118}{118 - 1} \left[1 - \frac{45721.2}{1364641} \right]$$

Tabla 7
Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.66	30

2.8. Métodos de análisis de datos

2.8.1. Análisis descriptivo

En primer lugar, se procedió al conteo o tabulación de respuestas obtenidas y a la organización de la información, para lo cual se elaboraron dos bases de datos, desde las cuales se procedió al análisis de las frecuencias.

La información acerca de las variables y sus dimensiones, debidamente organizada en función a las escalas de medición establecidas fue presentada en tablas de frecuencia y en gráficos estadísticos para permitir una observación más objetiva de los resultados, empleándose para ello los softwares SPSS22-IBM y el Excel para Windows 10.

2.8.2. Análisis inferencial

Por ser ambas variables de naturaleza cualitativa no se requirió realizar el análisis de normalidad o de distribución de los datos asumiéndose que ésta no es normal, por lo cual, se decidió emplear un análisis estadístico no paramétrico:

regresión logística ordinal para modelar la relación entre un conjunto de predictores (desarrollo de estilo de liderazgo) y una respuesta ordinal (eficiencia en la gestión): alta, media o baja, de acuerdo con Laura y Mosquera (2006, p.13) quienes afirmaron que: “Este modelo permite, además de obtener estimaciones de la probabilidad de un suceso, identificar los factores de riesgo que determinan dichas probabilidades, así como la influencia o peso relativo que éstos tienen sobre las mismas”.

2.9. Aspectos éticos:

Las investigaciones de naturaleza social, como la realizada, cautelan el respeto a los principios o guías éticas de autonomía, no maleficencia, beneficencia y justicia. En función a ello en el desarrollo del estudio se priorizó el respeto por los valores, criterios y preferencias de los participantes, ofreciéndose la información pertinente para la toma de decisión sobre la base de los beneficios y costos de su participación, sin ejercer ningún tipo de presión.

Asimismo, el principio de no maleficencia exigió no dañar a los otros (participantes) anteponiendo el beneficio propio (investigador) y de acuerdo con el principio de beneficencia el conocimiento obtenido en base a la participación de los participantes en la investigación es compartido con ellos como un beneficio social; finalmente y tal como lo exige el principio de justicia se brindó un trato equitativo, privado, anónimo y confidencial a la información proporcionada.

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo de las variables

3.1.1. Desarrollo del estilo de liderazgo directivo

Los datos referidos al desarrollo del estilo de liderazgo directivo, desde la percepción del personal docente permitieron conocer que, en las instituciones educativas de la UGEL Comas, las opiniones se hallan divididas entre el 50% de los participantes que consideraban que el desarrollo alcanzado fue alto y el 46,2% que lo calificaron como moderado, entendiéndose que hubo desarrollo, pero no al nivel que pueda considerarse adecuado.

A diferencia, en la UGEL Parinacochas fue mayor el número de los participantes que consideraron que el desarrollo fue bajo, llegando a un 12,7% de ellos; sin embargo, con igual porcentaje 43,6% se mantuvieron las opiniones divididas entre el alto y moderado desarrollo. Comparativamente no se hallaron diferencias en los niveles de desarrollo alcanzados en el liderazgo, pero si cabría esperar que fueron más aceptados por los docentes en Lima.

Tabla 8:

Desarrollo del estilo de liderazgo directivo desde la perspectiva docente y por UGEL

Nivel de desarrollo	II.EE. de UGEL Comas		II.EE. de UGEL Parinacochas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo bajo	2	3,8%	7	12,7%
Desarrollo moderado	24	46,2%	24	43,6%
Desarrollo alto	26	50,0%	24	43,6%
Total	52	100,0%	55	100,0%

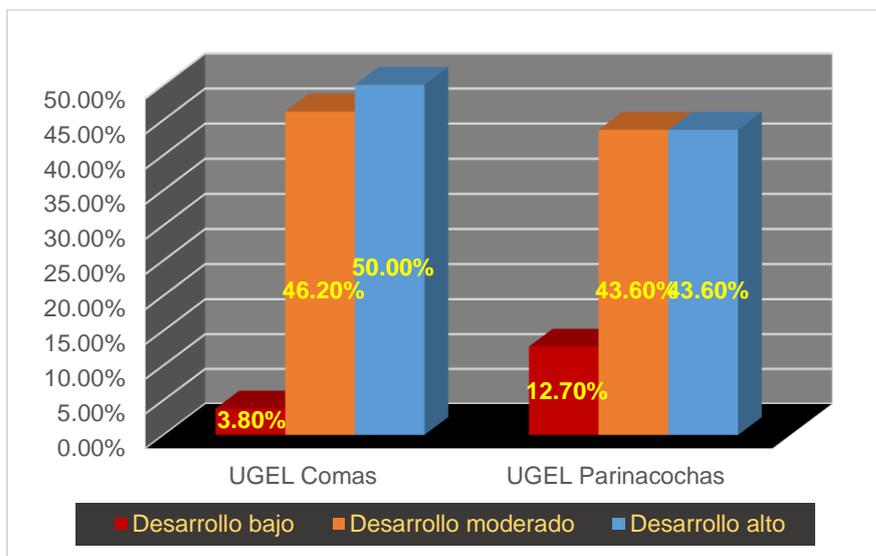


Figura 7: Desarrollo del estilo de liderazgo directivo

Desarrollo transformacional en el liderazgo directivo

En las instituciones educativas de la UGEL 4 de Comas, el 67,3% que conforman la mayoría de los participantes en el estudio consideraron que el desarrollo alcanzó el nivel alto; el 26,9% de estos lo consideraron moderado y el 5,8% afirmaron que se encuentra en el nivel más bajo, estos datos permitieron conocer que la tendencia en los docentes es considerar alto el desarrollo de las características transformacionales.

Respecto a los datos recogidos en las instituciones de la UGEL Parinacochas, se halló que éstos fueron iguales a los hallados en las instituciones educativas de la UGEL de Comas; consecuentemente se aceptó que no existen diferencias en el nivel de desarrollo de las características transformacionales entre ambas muestras docentes.

Tabla 9:
Desarrollo transformacional en el liderazgo directivo desde la perspectiva docente y por UGEL

	II.EE. de UGEL Comas		II.EE. de UGEL Parinacochas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo bajo	3	5,8%	9	5,8%
Desarrollo moderado	14	26,9%	20	26,9%
Desarrollo alto	35	67,3%	26	67,3%
Total	52	100,0%	55	100,0%

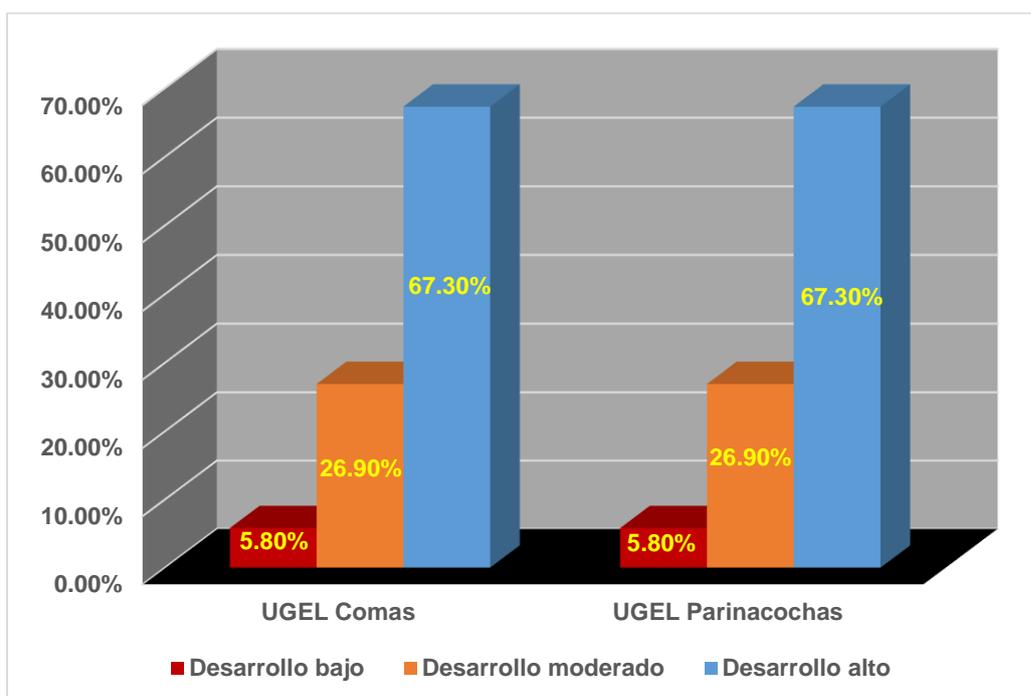


Figura 8: Desarrollo transformacional en el liderazgo

Aspectos del desarrollo transformacional en el liderazgo

En la UGEL Comas, todos los aspectos analizados en este desarrollo fueron considerados con un alto desarrollo por la mayoría de los participantes que constituyen entre el 57,7% al 69,2%, mientras que los consideran en el nivel moderado de desarrollo entre el 28,8% y 36,5%.

En la UGEL Parinacochas, los aspectos Influencia idealizada e Inspiración motivacional alcanzaron un alto desarrollo para el 47,3% y 49,1% respectivamente; mientras que los consideraron en el nivel moderado de desarrollo el 36,4% y 41,8%. En cuanto a las dimensiones Estimulación intelectual, Consideración individual y Tolerancia psicológica fue considerada por la mayoría en desarrollo moderado con tendencia desarrollo alto y constituyen entre el 38,2% y 45,5%. Una cuarta parte de los encuestados ubica a la Consideración individual y Tolerancia en el nivel bajo desarrollo.

Por tanto, se establece que el nivel de desarrollo en todos los aspectos transformacionales fue mayor en la UGEL de Comas; destaca por otro lado, que en la UGEL Parinacochas alrededor de un 25% de docentes opinaron que la Consideración individual y la Tolerancia psicológica presentaban un bajo desarrollo.

Tabla 10:

Aspectos analizados en el desarrollo transformacional del liderazgo

		Desarrollo bajo	Desarrollo moderado	Desarrollo alto	Total
Comas	Influencia idealizada	1,90%	28,80%	69,20%	100,0%
	Inspiración motivacional	1,90%	32,70%	65,40%	100,0%
	Estimulación intelectual	5,80%	36,50%	57,70%	100,0%
	Consideración individual	7,70%	32,70%	59,60%	100,0%
	Tolerancia psicológica	5,80%	36,50%	57,70%	100,0%
Parinacochas	Influencia idealizada	16,40%	36,40%	47,30%	100,0%
	Inspiración motivacional	9,10%	41,80%	49,10%	100,0%
	Estimulación intelectual	14,50%	45,50%	40,00%	100,0%
	Consideración individual	25,50%	38,20%	36,40%	100,0%
	Tolerancia psicológica	23,60%	40,00%	36,40%	100,0%

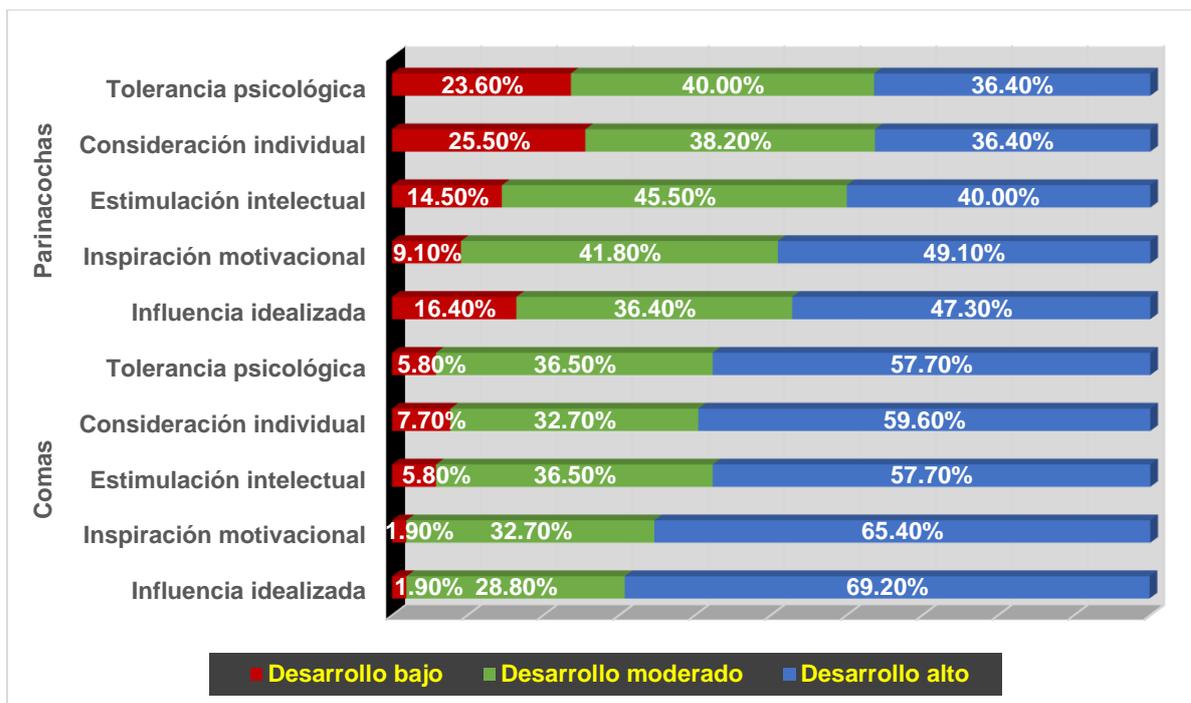


Figura 9 Dimensiones del desarrollo transformacional en el liderazgo

Desarrollo transaccional en el liderazgo directivo

Entre los docentes de la UGEL de Comas, el 69,2% consideraron moderado el desarrollo transaccional y para el 25,0% alcanzó un alto desarrollo. Esto indica que la tendencia de los directivos es alcanzar un adecuado desarrollo de estas características. La situación fue considerada en forma similar por los docentes de las II.EE. de la UGEL Parinacochas; sin embargo, se observó que el porcentaje de 63,6% que lo consideró moderado fue algo menor y que se incrementaron hasta 10,9% los docentes que consideraron un bajo nivel en este desarrollo.

Estos resultados permiten establecer que el desarrollo transaccional mostró una tendencia a ser de buen nivel en el liderazgo de los directores(as) de las II.EE. de ambas UGEL.

Tabla 11:

Desarrollo transaccional en el liderazgo

	UGEL Comas		UGEL Parinacochas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo bajo	3	5,8%	6	10,9%
Desarrollo moderado	36	69,2%	35	63,6%
Desarrollo alto	13	25,0%	14	25,5%
Total	52	100,0%	55	100,0%

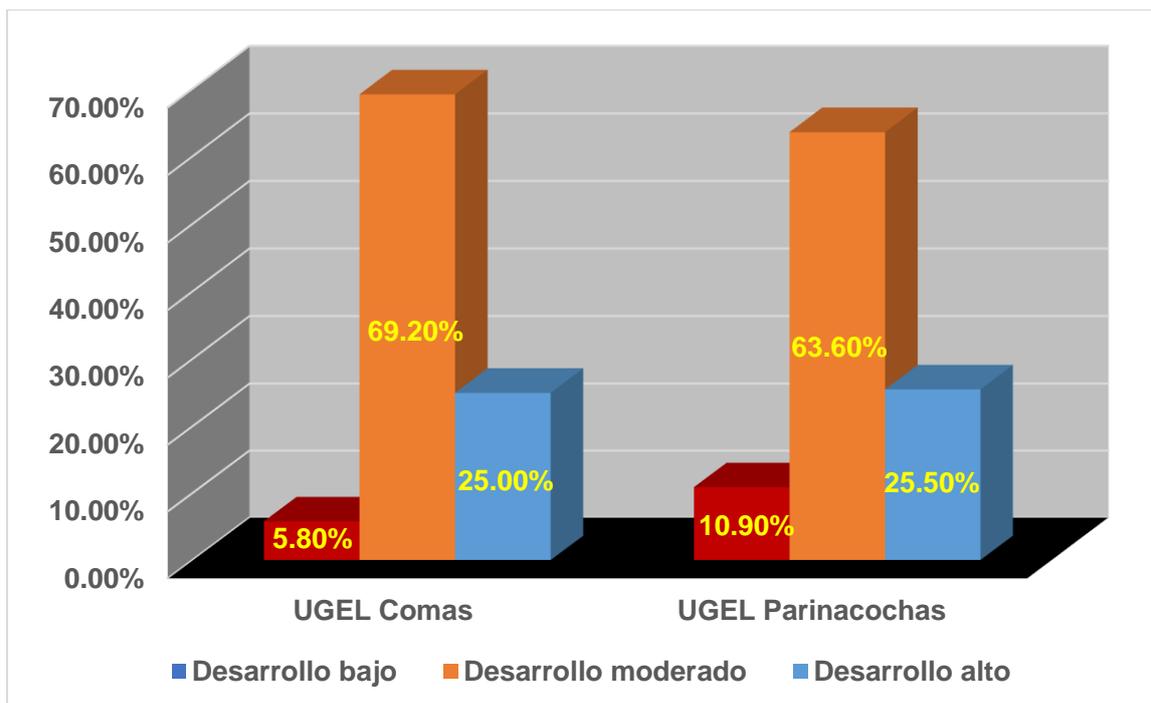


Figura 10: Desarrollo transaccional en el liderazgo

Aspectos del desarrollo transaccional en el liderazgo

Los docentes de las II.EE. de la UGEL de Comas, en un porcentaje ligeramente por encima al 50% consideraron tanto a la recompensa como a la dirección por excepción activa aspectos de alto desarrollo y un 48,10% de ellos a la dirección por excepción pasiva como de nivel bajo de desarrollo.

A diferencia, el 45,5% de los docentes de las II.EE. de la UGEL Parinacochas, consideraron que la dirección por excepción pasiva alcanzó un alto desarrollo y en similar porcentaje que la recompensa alcanzó un nivel medio en el desarrollo. Asimismo, se observó que en porcentajes muy cercanos a 20% los docentes consideraron bajo nivel en el desarrollo de recompensa, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva

Estos resultados permiten establecer que en ambos grupos de docentes el desarrollo de los aspectos recompensa y dirección por excepción activa no mostró diferencias sustanciales, siendo considerado entre moderado y alto; pero, el desarrollo de la dirección por excepción pasiva fue considerado de bajo nivel por un fuerte porcentaje de docentes (48,10%) de las II.EE. de la UGEL de Comas.

Tabla 12:
Aspectos del desarrollo transaccional en el liderazgo

		Desarrollo bajo	Desarrollo moderado	Desarrollo alto	Total
Comas	Recompensa	7,7%	38,5%	53,8%	100,0%
	Dirección por excepción activa	7,7%	32,7%	59,6%	100,0%
	Dirección por excepción pasiva	48,1%	32,7%	19,2%	100,0%
Parinacochas	Recompensa	18,2%	45,5%	36,4%	100,0%
	Dirección por excepción activa	20,0%	34,5%	45,5%	100,0%
	Dirección por excepción pasiva	21,8%	52,7%	25,5%	100,0%

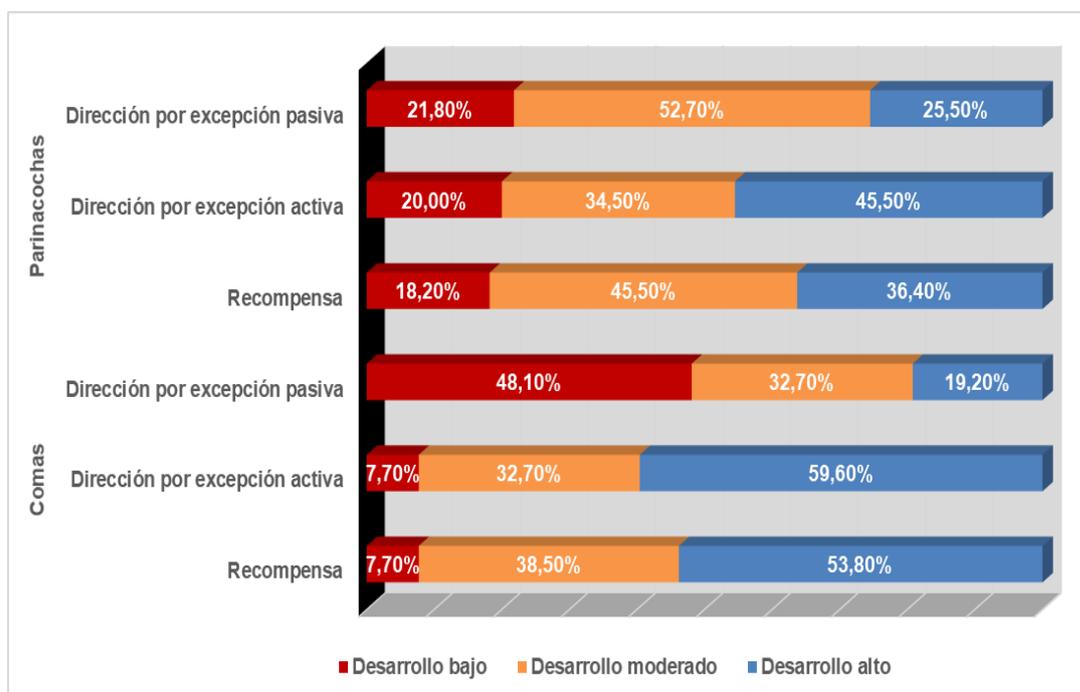


Figura 11: Aspectos del desarrollo transaccional en el liderazgo

3.1.2. Eficiencia de la gestión educativa

Los datos analizados permitieron establecer que la mayoría de docentes de las II.EE. de ambas UGEL, 69,2% en la de Comas y 76,4% en la de Parinacochas, consideraron que en la gestión educativa la eficiencia fue de alto nivel, observándose que ningún docente de las II.EE. analizadas consideraron que la eficiencia de la gestión fue baja.

Se aprecia entonces que la eficiencia de la gestión fue alta para más docentes de las II.EE. de la UGEL Parinacochas.

Tabla 13:
Eficiencia de la gestión educativa por UGEL

	UGEL Comas		UGEL Parinacochas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Media	16	30,8%	13	23,6%
Alta	36	69,2%	42	76,4%
Total	52	100,0%	55	100,0%

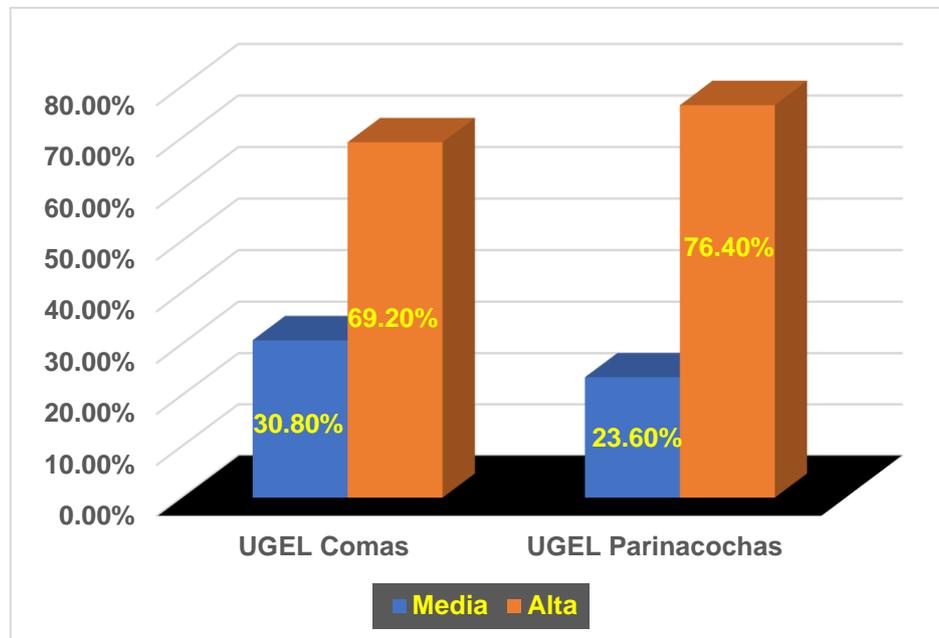


Figura 12: Eficiencia de la gestión educativa por UGEL

Aspectos de la eficiencia de la gestión educativa analizados

En el estudio se analizaron el logro de objetivos pedagógicos e institucionales con el menor dispendio de recursos, hallándose que un mayor porcentaje de docentes de las II.EE. de la UGEL Parinacochas consideraron de alta eficiencia la gestión.

En los docentes de las II.EE. de la UGEL Comas, el desarrollo de los aspectos pedagógicos e institucionales fue considerado como de nivel medio y alto, predominando este último en el 65,4% y 67,3% respectivamente

En los docentes de las II.EE. de la UGEL Parinacochas, el desarrollo de los aspectos pedagógicos e institucionales fue considerado como de nivel medio y alto, predominando este último en el 70,9% y el 76,4% respectivamente.

En ambas poblaciones solo entre el 1,8% y el 1,9% de docentes el desarrollo tuvo un bajo nivel.

Tabla 14:
Aspectos de la eficiencia de la gestión educativa

		Bajo	Media	Alta	Total
Comas	Pedagógica	1,9%	32,7%	65,4%	100,0%
	Institucional	1,9%	30,8%	67,3%	100,0%
Parinacochas	Pedagógica	1,8%	27,3%	70,9%	100,0%
	Institucional	1,8%	21,8%	76,4%	100,0%

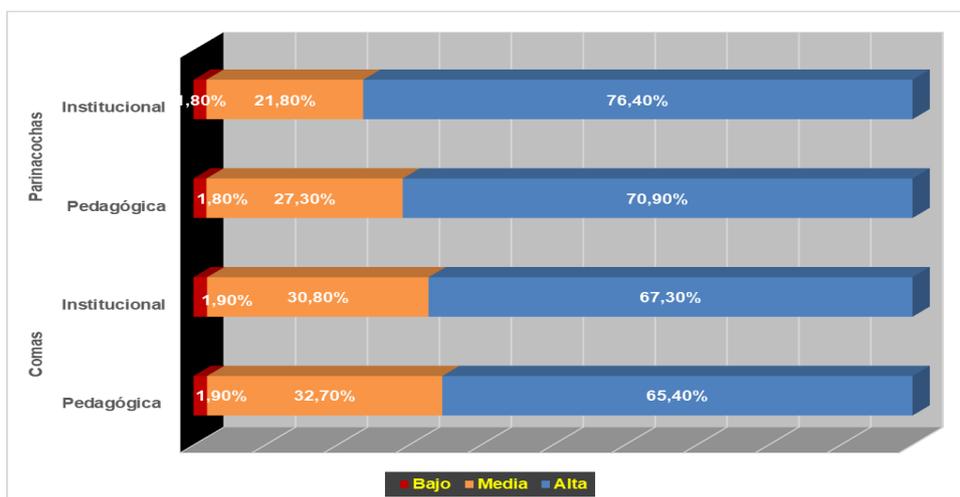


Figura 13: Aspectos de la eficiencia de la gestión educativa

3.2. Análisis inferencial

3.2.1. Prueba de hipótesis general

El desarrollo del estilo de liderazgo directivo influye en forma positiva sobre la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y de la UGEL Parinacochas, en el 2017.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \square 5\%$

Regla de decisión: $\square \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $\square < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Análisis de regresión logística multinomial

Ajuste del modelo

H_0 : los datos de las variables no se ajustan al modelo

H_1 : los datos de las variables se ajustan al modelo

Tabla 15:
Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	42,750			
Final	10,269	32,481	1	0,000

Función de enlace: Logit.

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar H_0 . En consecuencia, se considera que los datos de las variables se ajustan al modelo.

Bondad de ajuste

H_0 : los datos de las variables se ajustan a la distribución del modelo

H_1 : los datos de las variables no se ajustan a la distribución del modelo

Tabla 16:
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1,087	1	0,297
Desviación	1,023	1	0,312

Función de enlace: Logit.

Como $p(0,297) > \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de no rechazar H_0 ; en consecuencia, se consideró que los datos de las variables se ajustan a la distribución del modelo.

Pseudo R cuadrado

Dado el valor 0,38 que tomó el coeficiente R cuadrado de Nagelkerke, se consideró que la eficiencia es explicada en un 38% por el desarrollo del estilo de liderazgo directivo.

Tabla 17:
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,262
Nagelkerke	0,380
McFadden	0,260

Función de enlace:

Logit.

Estimaciones de parámetro

Prueba de Wald para el desarrollo del estilo de liderazgo directivo.

$H_0: \beta_0 = 0$

$H_1: \beta_0 \neq 0$

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar H_0 , por lo que se consideró que entre las variables existió relación no lineal.

Intervalo de confianza

$H_0: \beta_1 \notin IC; \beta_1 = 0$

$H_1: \beta_1 \in IC; \beta_1 \neq 0$

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar H_0 , por lo que se consideró que entre las variables existió relación no lineal.

Tabla 18:

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Eficacia = 2]	4,222	1,153	13,396	1	0,000	1,961	6,482
Ubicación	Directivo	2,349	0,534	19,373	1	0,000	1,303	3,395

Función de enlace: Logit.

Decisión estadística:

De lo planteado previamente, se tiene que, dado que los datos de las variables se ajustan al modelo planteado, así como que estos presentan una distribución que se ajusta al modelo; además de $\beta_1 \neq 0$, se tiene que existe una relación no lineal entre las variables, cuando el desarrollo del estilo de liderazgo directivo se incrementa en un punto, la eficacia de la gestión se modifica en 2,349 puntos.

3.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

El desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo influye moderadamente sobre la eficiencia pedagógica de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

Regla de decisión: $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $\rho < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Regresión logística multinomial

Ajuste del modelo

H_0 : los datos de las variables no se ajustan al modelo

H_1 : los datos de las variables se ajustan al modelo

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar H_0 , por lo que se consideró que los datos de las variables se ajustan al modelo.

Tabla 19:
Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	41,108			
Final	16,067	25,040	1	0,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

Ho: los datos de las variables se ajustan a la distribución del modelo

H1: los datos de las variables no se ajustan a la distribución del modelo

Como $p(0,439) > \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de no rechazar Ho, por lo que se consideró que los datos de las variables se ajustan a la distribución del modelo.

Tabla 20:
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2,708	1	0,439
Desviación	3,565	1	0,312

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Del valor del coeficiente R cuadrado de Nagelkerke, 0,278; la eficiencia pedagógica es explicada en un 27,8% por el desarrollo del estilo de liderazgo directivo.

Tabla 21:
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,209
Nagelkerke	0,278
McFadden	0,168

Función de enlace: Logit.

Estimaciones de parámetro

Prueba de Wald para el desarrollo del estilo de liderazgo directivo.

Ho: $\beta_0 = 0$

H1: $\beta_0 \neq 0$

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar Ho, por lo que se consideró que existe relación no lineal entre las variables.

Intervalo de confianza

Ho: $\beta_1 \notin IC; \beta_1 = 0$

H1: $\beta_1 \in IC; \beta_1 \neq 0$

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar H_0 , por lo que se consideró que existe relación no lineal entre las variables.

Tabla 22:

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Pedagógica = 1]	-0,237	1,008	0,055	1	0,814	-2,212	1,739
	[Pedagógica = 2]	3,473	0,937	13,740	1	0,000	1,637	5,310
Ubicación	Directivo	1,848	0,413	20,000	1	0,000	1,038	2,657

Función de enlace: Logit.

Decisión estadística:

Dado que los datos de las variables se ajustan al modelo planteado, así como que estos presentan una distribución que se ajusta al modelo; además de $\beta_1 \neq 0$, se tiene que existe una relación no lineal entre las variables, cuando el desarrollo del estilo de liderazgo directivo se incrementa en un punto, la eficiencia pedagógica de la gestión se modifica en 1,848 puntos.

3.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

El desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo influye fuertemente sobre la eficiencia institucional de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

Regla de decisión: $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $\rho < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Regresión Logística Multinomial

Ajuste del modelo

H_0 : los datos de las variables no se ajustan al modelo

H_1 : los datos de las variables se ajustan al modelo

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar H_0 , por lo que se consideró que los datos de las variables se ajustan al modelo.

Tabla 23:

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	45,737			
Final	20,954	24,783	1	0,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

Ho: los datos de las variables se ajustan a la distribución del modelo

H1: los datos de las variables no se ajustan a la distribución del modelo

Como $p(0,037) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar Ho, por lo que se consideró que los datos de las variables no se ajustan a la distribución del modelo.

Tabla 24:
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	8,459	3	0,037
Desviación	8,880	3	0,031

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Del valor del coeficiente R cuadrado de Nagelkerke, 0,282; la eficiencia institucional es explicada en un 28,2% por el desarrollo del estilo de liderazgo directivo.

Tabla 25:
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,207
Nagelkerke	0,282
McFadden	0,175

Función de enlace: Logit.

Estimaciones de parámetro

Prueba de Wald para el desarrollo del estilo de liderazgo directivo.

Ho: $\beta_0 = 0$

H1: $\beta_0 \neq 0$

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar Ho, por lo que se consideró que existe relación no lineal entre las variables.

Intervalo de confianza

Ho: $\beta_1 \notin IC; \beta_1 = 0$

H1: $\beta_1 \in IC; \beta_1 \neq 0$

Como $p(0,000) < \alpha(0,05)$ se toma la decisión estadística de rechazar Ho, por lo que se consideró que existe relación no lineal entre las variables.

Tabla 26:
Estimaciones de parámetro

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Institucional = 1]	-0,029	1,010	0,001	1	0,977	-2,009	1,951
	[Institucional = 2]	3,415	0,962	12,613	1	0,000	1,530	5,300
Ubicación	Directivo	1,924	0,434	19,635	1	0,000	1,073	2,775

Función de enlace: Logit.

Decisión estadística:

Dado que los datos de las variables se ajustan al modelo planteado, así como que estos presentan una distribución que se ajusta al modelo; además de $\beta_1 \neq 0$, se tiene que existe una relación no lineal entre las variables, cuando el desarrollo del estilo de liderazgo directivo se incrementa en un punto, la eficiencia institucional de la gestión se modifica en 1,924 puntos.

IV. Discusión

Desarrollo del liderazgo directivo:

Desde la perspectiva de los docentes sobre el desarrollo del estilo de liderazgo directivo, se estableció que éste fue considerado entre moderado y alto en ambos subgrupos de la población analizada, siendo ligeramente más altos los porcentajes en los docentes de las IIEE de la UGEL de Comas.

Del análisis inferencial se tiene que, los datos de las variables se ajustan al modelo planteado, así como que éstos presentan una distribución que se ajusta al modelo y que existe una relación no lineal entre las variables, de tal forma que cuando el desarrollo del estilo de liderazgo directivo se incrementa en un punto, la eficacia de la gestión se modifica en 2,349 puntos y en función al valor 0,38 del coeficiente R cuadrado de Nagelkerke, se consideró que la eficiencia en la gestión es explicada hasta en un 38% por el desarrollo del estilo de liderazgo directivo.

Ello guarda relación con los sostenido por Evans (2015) quien afirmara que “...los directivos con inteligencia emocional alta demuestran, en primer lugar mayor seguridad y luego más entusiasmo y compromiso con sus trabajos, canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores así como para tomar las decisiones apropiadas y lograr contagiar su confianza y fomentar la colaboración entre los docentes con el fin de lograr los éxitos esperados”

Desarrollo de características transformacionales en el liderazgo

Respecto al desarrollo transformacional en las instituciones de la UGEL Parinacochas, se halló que éstos fueron similares a los hallados en las instituciones educativas de la UGEL de Comas por lo que consecuentemente se estableció que no existen diferencias sustanciales en el nivel de desarrollo de las características transformacionales considerado por ambas muestras de docentes.

En las IIEE de la UGEL de Comas, los aspectos con un alto desarrollo para la mayoría docente fueron la influencia idealizada y la inspiración motivacional, los que también fueron considerados de alto desarrollo por los docentes de las IIEE de Parinacochas, aunque en menor proporción, lo cual se explicaría por la conclusión del estudio de Párraga y Bartolo (2014), p. 75 para quienes “...liderazgo

transformacional del director y la satisfacción del trabajador de la Red 18 – Ate, 2014 se hallan en una correlación de 0,936, muy fuerte y significativa”.

Desarrollo de características transaccionales en el liderazgo

Por otro lado, por los datos obtenidos se consideró que la tendencia de los directivos es alcanzar un adecuado desarrollo de las características transaccionales en las IIEE de la UGEL de Comas, al igual que en las II.EE. de la UGEL Parinacochas. Estos resultados permitieron establecer que el desarrollo transaccional mostró tendencia a ser de buen nivel en el liderazgo de los directores(as) de las II.EE. en ambas UGEL, siendo los aspectos de mayor desarrollo la recompensa y la dirección por excepción activa en las IIEE de la UGEL de Comas y en las de la UGEL Parinacochas la dirección por excepción activa.

Eficiencia de la gestión educativa

En cuanto a la eficiencia de la gestión, los docentes de las instituciones educativas de ambas UGEL la consideraron predominantemente alta hasta el 69,2% en Comas y 76,4% en Parinacochas, observándose que igualmente los docentes de las IIEE consideraron que tanto los aspectos institucionales como los pedagógicos presentaban un alto desarrollo.

Del análisis inferencial se tiene que los datos de las variables se ajustan al modelo planteado para la eficiencia pedagógica, así como que estos presentan una distribución que se ajusta al modelo y que existe una relación no lineal entre las variables, esto significa que cuando el desarrollo del estilo de liderazgo directivo se incrementa en un punto, la eficiencia pedagógica de la gestión se modifica en 1,848 puntos, estableciéndose que la influencia sobre la eficiencia en la gestión pedagógica es explicada hasta en un 27,8% por el desarrollo del estilo de liderazgo.

En forma similar los datos de las variables se ajustan al modelo planteado para la eficiencia en lo institucional, así como que estos presentan una distribución que se ajusta al modelo y se tiene que existe una relación no lineal entre las variables, lo que indica que cuando el desarrollo del estilo de liderazgo directivo se incrementa en un punto, la eficiencia institucional de la gestión se modifica en 1,924

puntos, estableciéndose que la influencia sobre la eficiencia en la gestión es explicada hasta en un 28,2% por el desarrollo del estilo de liderazgo.

Esto se explicaría por la afirmación de Ruiz, (2011) quien sostuvo que los aspectos del liderazgo “influyen significativamente a la eficacia de las instituciones educativas. Sus resultados le permitieron aseverar que cuando existe una buena recompensa contingente, es decir, cuando el director ayuda, incentiva y reconoce el esfuerzo de los docentes mejora la eficacia de las instituciones educativas”

Los hallazgos del estudio se corroboraron con los del estudio de Ruiz (2011) quien halló una correlación positiva y significativa de 0.56 para el estilo de liderazgo transformacional y de 0,57 para el transaccional y asimismo, se fundamentan en la revisión teórica sobre aspectos relacionados con el desarrollo del liderazgo de Hillca, (2015, p.23) quien concluyó que “...el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto”.

V. Conclusiones

Primera:

Se determinó que el desarrollo del estilo de liderazgo directivo influye sobre la eficiencia en un 38% y que siendo la relación no lineal entre ambas variables el incremento en un punto del desarrollo del estilo de liderazgo directivo determina que la eficiencia de la gestión se modifica en 2,349 puntos.

Segunda:

Se estableció que el nivel alto de desarrollo en todos los aspectos transformacionales fue predominante e igualmente que el desarrollo transaccional mostró una tendencia a ser de alto nivel en el liderazgo de los directores(as) de las II.EE. de ambas UGEL.

Tercera:

En la eficiencia en los aspectos pedagógico e institucional de la gestión en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, se halló que predominaba el alto nivel.

Cuarta:

El valor del coeficiente R cuadrado de Nagelkerke permitió determinar que el desarrollo del estilo de liderazgo directivo influyó sobre la eficiencia pedagógica en un 27,8% y que siendo la relación no lineal entre ambas variables el incremento en un punto del desarrollo del estilo de liderazgo directivo determina que la eficiencia de la gestión se modificara en 1,848 puntos.

Quinta:

El valor del coeficiente R cuadrado de Nagelkerke permitió determinar que el desarrollo del estilo de liderazgo directivo influye sobre la eficiencia institucional en un 28,2% y que siendo la relación no lineal entre ambas variables el incremento en un punto del desarrollo del estilo de liderazgo directivo determina que la eficiencia institucional de la gestión se modifica en 1,924 puntos.

VI. Recomendaciones

Primero. Se recomienda a los directivos desarrollar las habilidades transaccionales tomando en cuenta la transparencia, justicia, los valores y normas vigentes con eficacia y eficiencia en sus instituciones educativas

Segundo. A los directivos que laboran en sus instituciones se le recomienda asumir el líder pedagógico transformacional promoviendo una cultura comunicacional democrática, colegiada, colaborativa, que motiva, involucra y rinde cuentas en función al logro de los aprendizajes.

Tercero. Se recomienda a los directivos tener atributos de confianza, modelo, lealtad y compromiso. Asimismo, mostrar una conducta en valores, principios, morales y éticos. Coherente en su actuar en una cultura escolar de convivencia democrática, pacto de involucramiento con las familias y la comunidad.

Cuarto. Se sugiere persuadir valores institucionales al logro de los aprendizajes. También involucrar informando, persuadiendo, haciendo participar y delegando funciones con metas y objetivos institucionales

VII. Referencias bibliográfica

- Areche, T. (2013). *La gestión institucional y calidad en el servicio educativo según la percepción de docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio María Auxiliadora de Huamanga-Ayacucho, 2011*. Tesis para optar el grado de licenciado en educación. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bass, T. y Avolio, F. (1990). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial*. México: Mc Graw Hill.
- Bass, T. y Burns, P. (2009). *Teoría del Liderazgo Transformacional*. México: Mc Graw Hill.
- Bavaresco, P. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación*. México: Trillas.
- Bernardo, J y Calderero, J. (2000). *Método de investigación en educación*. Español: Grao.
- Bertha, J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Históricas Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en la Universidad Mayor de San Marcos*. Tesis para optar el grado de magister en educación. Lima: UNMSM.
- Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Caracas: Equipo editorial.
- Castro, A. y Nader, M. (2004). *Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen, Ciudad del Carmen, Campeche, México: 10 colección material didáctico.
- Covey, S. (1993). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Creemers, F. (2000). *Eficacia y mejora en organizaciones que aprenden*. Artículo

publicado en Liderazgo y organizaciones que aprenden. España: Universidad de Deusto.

Diaz, R. (2001). *Estudio de encuestas.* Madrid: McGraw-Hill.

Dolores, T., Baños, G., Gil, D. y Alias, R. (2002). *El trabajo cooperativo: Una clave para la coordinación del profesorado y el desarrollo de competencias en los estudiantes.* Tesis para optar el grado de magister en educación. España: Universidad de Almería.

Eggers, C. (2016). *Factores de eficacia escolar asociados al aprendizaje de alumnos asociados al aprendizaje de alumnos del sistema de telesecundaria.* México: Universidad Complutense de Madrid.

Eggers, H. (2016). *Factores de eficacia escolar asociados al aprendizaje de alumnos asociados al aprendizaje de alumnos del sistema de telesecundaria.* Tesis para optar gel grado de magister en educación. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Evans, P. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas caso peruano.* Tesis para optar gel grado de magister en educación. España: Universidad Valencia.

Evans. R. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas caso peruano.* España: Universidad Valencia.

Fishman, D. (2005). *El líder Transformador I.* Lima: Orbis Ventures.

Galarza, M. (2012). *Realidad de la práctica pedagógica y curricular en la educación ecuatoriana en los centros educativos de básica y bachillerato de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa “ciudad Manta durante el año.* Tesis para optar maestría en pedagogía. Ecuador: Universidad Técnica Particular De Loja.

Gento, P. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total.* Madrid: Muralla.

Gibb. F. (1969). *Motivación y liderazgo.* México: Reverte.

- Gilmar, C. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*. Tesis para optar el grado de Magister. Lima: UNMSM.
- Gonzales, J. (2015). *Dirección escolar exitosa en España*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Guadarrama, G. (2008). *Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la investigación*. Chile: Bio Bio.
- Hemphill, J. y Coons, A. (1957). *Desarrollo del cuestionario de descripción del comportamiento del líder*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología d la investigación*. México: McGraw.
- Hersey, G. y Blanchard, F. (2014). *Liderazgo Situacional*. México: Ediciones Pearson.
- Hillca, T. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Históricas Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis para optar el grado de magister en educación. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Horn, K. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. Tesis para optar el grado de licenciado en educación*. Madrid: universidad autónoma de Madrid.
- Horn, K. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Tesis para optar el grado de magister en educación. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.
- House, R. y Dessler, D. (1974). *La teoría del liderazgo del camino: Algunas pruebas post hoc y priori*. New York: Springer.
- House,R. y Mitchell, T. (1974). *Path steria de la Meta de liderazgo*. New York: Springer.
- Kerlinger, F. (1964). *Investigación del comportamiento*. México: Pearson

educación.

- Klimosky, G. (1994). *Las desventuras del conocimiento científico. Una introducción a la epistemología*, Buenos Aires, A-Z editora, pág.133.
- Kotter, J. (1990). *Lo que hacen todos los líderes*. Barcelona: Deusto editores.
- Liker, R. (1975). *Comportamiento y desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Lussier, T., Robert N. y Christopher F. (2005). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Editores.
- Manuel, A. (2003). *El liderazgo de la calidad total*. Editorial: Praxis.
- Max, W. (1947). *Tipos de liderazgo*. México: Ediciones Pearson.
- Maxwell, J. (2012). *ABC del liderazgo*. E.E.U.U: Grupo Nelson.
- Maxwell, J., Raymond, B., Senge, P., Kotter, J., Archer, D., Santos, J. y Davis, K. (2016). *Liderazgo e impulso en la productividad de las personas*. México: McGraw Hill.
- Mendez, C. (1995). *Fases del diseño de investigación*. Madrid: Grao.
- Minedu (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima-Perú.
- Minedu (2016). *Guía para formular e implementar el PEI*. Lima – Perú.
- Monroy, J. (2013). *Educación Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. Tesis para optar el grado de magister en educación. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Monroy, L. (2013). *Gerencia Avanzada en Educación Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. Tesis para optar el grado de magister en educación. Bárbula, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas de nivel primario*. Tesis para optar el grado de maestro en educación. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

- Montiel, Y. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas de nivel primario*. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Murillo, T. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Northouse, P. (1997). *Liderazgo: Teoría y práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Oyarce, O. (1999). *Política educativa. Conceptos, reflexiones y propuestas*. México: McGraw Hill.
- Párraga, T. y Bartolo, R. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014. Tesis para optar el grado de licenciada en educación*. Madre de Dios: Universidad Nacional Amazónica De Madre De Dios.
- Párraga, T. y Bartolo, R. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas según los docentes de la Red 18 – Ate*. Tesis para optar el grado de licenciado en educación. Lima – Perú: Universidad César Vallejo.
- Prada, C. (2010). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la Ugel N° 12, región Lima provincias*. Tesis para optar el grado de doctor en educación. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Prada, L. (2015). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la Ugel N° 12, región Lima provincias*. Lima – Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle.
- Ralph, S. (2016). *Teorías del liderazgo – Teoría de los rasgos “El líder nace, no se hace”*. México D.F.: Trillas.
- Raymond, B. (1999). *Psicología de la personalidad diferencial*. Madrid: Pirámide.

- Roberto, T (2010). *Metodología de la investigación (3ra. Ed.)*. México: Pearson.
- Roger, M. (2009). *Modelos de liderazgo*. Madrid: TEA Ediciones.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2000). *Bases del Liderazgo*. Español: Grao.
- Ruiz, F. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*. Lima – Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Sánchez, C. y Reyes, M. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Scherems, T. (1992). *Modelo teórico global de eficacia escolar*. Madrid: McGraw-Hill.
- Senge, P. (2006). *Quinta disciplina*. Buenos Aires: Graniza.
- Sheard, G. y Kakabadse, A. (2004). *Equipos de liderazgo*. México: Trillas.
- Tamayo, R. y Tamayo, M. (1998). *El proceso de la investigación científica*. España: Editorial Debate.
- Thieme, J. (2005). *Liderazgo y Eficiencia del Educación Primaria*. Chile: Bio Bio.
- UNESCO (2008). *Eficiencia escolar y factor asociados*. New york: Fondo Unesco.
- Vadillo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Editorial ESIC.
- Vargas, R. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos corporativos. Tesis para optar el grado de magister en educación*. Lima-Peru: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vargas, V. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos corporativos*. Tesis para optar el grado de magister en educación. Lima: PUCP.
- Viardin, M. (2006). *El modelo logit una alternativa para medir probabilidad de permanencia estudiantil*. México: Ediciones Pearson.

VIII. Anexos

Matriz de Consistencia

Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de instituciones educativas de la Red 18 de la UGEL 04, en Comas y UGEL Parinacochas, 2017

Problemas	Hipótesis	Objetivos	Variables																	
<p>Problema General ¿Cómo influye el desarrollo del estilo de liderazgo directivo en la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, en el 2017?</p>	<p>Hipótesis general El desarrollo del estilo de liderazgo directivo influye en forma positiva sobre la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, en el 2017.</p>	<p>General Determinar la influencia ejercida por el desarrollo del estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, en el 2017.</p>	<p>Variable: Desarrollo del estilo de liderazgo</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensión</th> <th style="text-align: center;">Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="8" style="text-align: center;">Desarrollo transformacional en el liderazgo</td> <td>Atributo</td> </tr> <tr> <td>Conducta</td> </tr> <tr> <td>Institucional</td> </tr> <tr> <td>Individual</td> </tr> <tr> <td>Promoción del cambio</td> </tr> <tr> <td>Potenciación de esfuerzo mayor.</td> </tr> <tr> <td>Trato personal</td> </tr> <tr> <td>Apoyo</td> </tr> <tr> <td>Uso del humor</td> </tr> <tr> <td>Manejo de errores</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Desarrollo transaccional en el liderazgo</td> <td>Recompensa contingente</td> </tr> <tr> <td>Dirección por excepción activa</td> </tr> <tr> <td>Dirección por excepción pasiva (DEP)</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	Indicador	Desarrollo transformacional en el liderazgo	Atributo	Conducta	Institucional	Individual	Promoción del cambio	Potenciación de esfuerzo mayor.	Trato personal	Apoyo	Uso del humor	Manejo de errores	Desarrollo transaccional en el liderazgo	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva (DEP)
Dimensión	Indicador																			
Desarrollo transformacional en el liderazgo	Atributo																			
	Conducta																			
	Institucional																			
	Individual																			
	Promoción del cambio																			
	Potenciación de esfuerzo mayor.																			
	Trato personal																			
	Apoyo																			
Uso del humor																				
Manejo de errores																				
Desarrollo transaccional en el liderazgo	Recompensa contingente																			
	Dirección por excepción activa																			
	Dirección por excepción pasiva (DEP)																			
<p>PE1: ¿Qué nivel predomina en el desarrollo de los aspectos transformacionales y transaccionales, en los directores de las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?</p>		<p>OE1: Establecer el nivel predominante en el desarrollo de los aspectos transformacionales y transaccionales, en los directores de las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.</p>																		
<p>PE2: ¿Qué nivel de eficiencia predomina en los aspectos pedagógico e institucional de la gestión en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?</p>		<p>OE2: Establecer el nivel de eficiencia predominante en los aspectos pedagógico e institucional de la gestión en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.</p>																		
<p>PE3: ¿Cómo influye el desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia pedagógica de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?</p>	<p>HE1: El desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo influye moderadamente sobre la eficiencia pedagógica de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.</p>	<p>OE3: Determinar la influencia del desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia pedagógica de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.</p>																		
<p>PE4: ¿Cómo influye el desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia institucional de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017?</p>	<p>HE2: El desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo influye fuertemente sobre la eficiencia institucional de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.</p>	<p>OE4: Determinar la influencia del desarrollo logrado en el estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia institucional de la gestión, en las instituciones educativas de la Red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, durante el 2017.</p>																		
			<p>Variable: eficiencia de la gestión</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensión</th> <th style="text-align: center;">Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Eficiencia pedagógica</td> <td>Logro a nivel de los aprendizajes</td> </tr> <tr> <td>Logro a nivel de las capacidades del docente.</td> </tr> <tr> <td>Logro a nivel curricular</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Eficiencia institucional</td> <td>Logros de los propósitos del PEI</td> </tr> <tr> <td>Compromiso de los docentes.</td> </tr> <tr> <td>Logro en los equipos de docentes.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Impacto social.</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	Indicador	Eficiencia pedagógica	Logro a nivel de los aprendizajes	Logro a nivel de las capacidades del docente.	Logro a nivel curricular	Eficiencia institucional	Logros de los propósitos del PEI	Compromiso de los docentes.	Logro en los equipos de docentes.				Impacto social.			
Dimensión	Indicador																			
Eficiencia pedagógica	Logro a nivel de los aprendizajes																			
	Logro a nivel de las capacidades del docente.																			
	Logro a nivel curricular																			
Eficiencia institucional	Logros de los propósitos del PEI																			
	Compromiso de los docentes.																			
	Logro en los equipos de docentes.																			
			Impacto social.																	

**Constancia emitida por la institución que acredite la
realización del estudio in situ**

CONSTANCIA

El que suscribe DIRECTOR de la Institución Educativa N° 8186 de la UGEL 04 – Comas

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente **constancia** a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.



Prof. Félix Eleazar Collao
C.M. 101040228
DIRECTOR

CONSTANCIA

El que suscribe la DIRECTORA de la Institución Educativa N° 2040
"República de Cuba" de la UGEL 04 – Comas.

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado "Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017" en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente **constancia** a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.



Lic. Yvanna P. Aragón Quiñero
DIRECTORA

CONSTANCIA

El que suscribe DIRECTOR de la Institución Educativa N° San Felipe
Nivel Secundario de la UGEL 04 – Comas

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente **constancia** a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017



Redunfo
D.C. MOISES A. RODRIGUEZ CADILL
DIRECTIVO

Atentamente.

CONSTANCIA

El que suscribe el DIRECTOR de la Institución Educativa N° 8157
de la UGEL 04 – Comas

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente **constancia** a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.



Lic. José M. Jiménez Larico
C.I. 1009742062

CONSTANCIA

El que suscribe el DIRECTOR de la Institución Educativa N° 2097
"San Carlos" de la UGEL 04 – Comas

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado "Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017" en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente **constancia** a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.



Nikolaeva Aquino Rojas
DIRECTORA
E. N° 2097 UGEL 04

CONSTANCIA

El que suscribe DIRECTOR de la Institución Educativa N° 328 Nivel
Inicial UGEL 04 Comas

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado "Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017" en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente **constancia** a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.



FELIX ELEAZAR DE LA ROSA COLLAO
DIRECTOR

CONSTANCIA

El que suscribe la DIRECTORA de la Institución Educativa José Galvito Nivel Inicial de la UGEL 04 Comas.

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado "Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017" en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente **constancia** a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.

 
Rosa Romero Cotera
DIRECTORA

“AÑO DEL BUEN SERVICIO DEL CIUDADANO”

El que suscribe DIRECTOR de la Institución Educativa N° 24219-M/Mx-P de la Ciudad de Coracora, de la Provincia de Parinacochas Departamento de Ayacucho

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de Liderazgo del Director en la Eficiencia de la Gestión de las Instituciones Educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.



“AÑO DEL BUEN SERVICIO DEL CIUDADANO”

El que suscribe DIRECTOR de la Institución Educativa N° 24222-M/Mx-P de la Ciudad de Coracora, de la Provincia de Parinacochas Departamento de Ayacucho

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de Liderazgo del Director en la Eficiencia de la Gestión de las Instituciones Educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.



UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - PARINACOCCHAS
CORACORA
DIRECCIÓN
Etc. Mario Luján Torres
DIRECTOR

“AÑO DEL BUEN SERVICIO DEL CIUDADANO”

El que suscribe DIRECTOR de la Institución Educativa N° 24220-M/Mx-P de la Ciudad de Coracora, de la Provincia de Parinacochas Departamento de Ayacucho

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de Liderazgo del Director en la Eficiencia de la Gestión de las Instituciones Educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.


Unidad de Gestión Educativa Local Parinacochas
I.E. N° 24220 "Virgen de Fátima" M/As-M/Comas
CORACORA
DIRECCIÓN

Prof. Jesús G. Poma Sosa
DIRECTOR

“AÑO DEL BUEN SERVICIO DEL CIUDADANO”

El que suscribe la DIRECTORA de la Institución Educativa N° 24221-M/Mx-P de la Ciudad de Coracora, de la Provincia de Parinacochas Departamento de Ayacucho

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de Liderazgo del Director en la Eficiencia de la Gestión de las Instituciones Educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.

 
Lic. *Merly Elliot Arias*
DIRECTORA

“AÑO DEL BUEN SERVICIO DEL CIUDADANO”

El que suscribe DIRECTOR de la Institución Educativa N° 25502-M/Mx-P de la Ciudad de Coracora, de la Provincia de Parinacochas Departamento de Ayacucho

Hace Constar:

Que De La Rosa Collao, Félix Eleazar

Identificado con D.N.I N° 10400303 ha realizado la aplicación de los respectivos instrumentos para su trabajo de investigación titulado “Estilo de Liderazgo del Director en la Eficiencia de la Gestión de las Instituciones Educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017” en la mencionada casa de estudios.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 04 de mayo del 2017

Atentamente.


Gobierno Regional Ayacucho
Dirección Regional de Educación
Unidad de Gestión Educativa Local
Parinacochas
Simón Cáceres Mendoza
Lic. Simón Cáceres Mendoza
DIRECTOR

N° encuestados	Transaccional																							
	Recompensa								Dirección por excepción activa								Dirección por excepción pasiva							
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
1	4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	4	2	2	3	2	3	2	4	2	1	1	4	1	1
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2	4	1
4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2
5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	1	1	1	1	1	4	1
6	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	1	1	1	1	1	1	3	1
7	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
8	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1
9	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2
10	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4
11	4	4	4	5	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1
12	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	3	3	2	2	2	2	2	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3
14	3	4	3	4	2	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2
15	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	2	2	2	2	1	1	1
16	3	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	4	5	1	1	1	1	1	1	1	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	3	2
18	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	1	1	4	4	4	4	4	5
21	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	4	3	3
22	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
23	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	4	4	3	4
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4

56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
58	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	1	1	4	3
59	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5
60	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3
61	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	1	1	1	1	3	1	5
62	3	4	3	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	5	2	2
63	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	1	4	5	5	1	1	2	1	1	1	1	1
64	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	3	5	3	3	3	1	1
65	1	4	1	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	5	2	1	1	1	1	1	4	1
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
68	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
69	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5	4
71	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	4	4	2	4	4
72	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3
73	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5
74	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2
75	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	1	2	1	2	5	2	2	2	2	2	5
77	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
78	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	1	2	1	2	3	3	2	3	4	3
79	2	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1
80	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3
81	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	1	1	1	1	2	3	2
82	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4
83	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	1	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
85	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3

86	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3
87	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	
89	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1
90	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
93	1	4	4	4	4	3	1	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	
94	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
95	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	
96	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	4	5	4	
97	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
98	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	1	3	1	1	5	1	5	
99	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	3	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
101	3	3	3	3	4	4	4	5	2	2	2	4	1	2	3	3	3	3	3	4	4	5	5	1	
102	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
103	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
104	4	3	1	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	
105	4	5	1	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	
106	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	
107	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5

		Eficacia institución educativa																																		
N° encuestados	pedagógica														institucional																					
	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118		
1	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5		
2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	
9	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	
10	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	
11	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
12	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	
13	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
14	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
15	5	5	5	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	5	2	3	3	3	
16	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
21	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	
22	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	2	4	5	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	4	4	3	3	3	5	2	4	3	2	5	3	4	4	4	4	
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	
25	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
26	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
27	5	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	

28	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4		
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3			
30	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4		
31	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5			
32	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3		
33	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4		
34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	4	4	5		
35	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2		
36	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3		
37	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5		
38	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3		
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
40	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5		
41	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	5		
42	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	4	5	
43	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	4	2	3	3	4	4	3		
44	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4		
45	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
46	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
47	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
50	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
53	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	
57	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5

58	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4					
59	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4				
60	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4			
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5			
62	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5			
63	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5		
64	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	
65	4	4	4	5	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
66	2	2	2	2	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3		
68	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4
69	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
70	3	5	4	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	
71	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	2	4	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3
72	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	3	3	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
73	3	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5
74	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
76	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
77	2	4	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
78	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2
79	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	4	5	3	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3
81	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
82	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	2	3	3	4	3	3
83	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	5	4	3	4	3	4	3
84	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	1	1	2	3	2	4	5	3	5	5	5	5
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4
86	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4
87	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4

88	2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	
89	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4		
90	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5		
91	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4		
92	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
93	5	4	4	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
94	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
95	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	5	5	5	3	2	3	5	4	5	3
96	5	5	5	5	4	3	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
97	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
98	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
99	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
100	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
102	5	4	4	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	
103	4	4	4	5	4	5	4	5	1	5	3	5	5	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	
104	4	5	4	1	3	2	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	1	
105	1	2	1	5	4	3	2	1	2	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	5	4	2	
106	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	3	5	5	4	4	4	5	
107	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	

Instrumento

Cuestionario dirigido al personal docente y administrativo de las instituciones educativas de la Red 18 de la UGEL 04 Comas – Lima Metropolitana

Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas, 2017.

Estimado(a) profesor(a):

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre el estilo de liderazgo del Director – Sub Director en la eficiencia de la gestión en las instituciones educativas de la Red 18 de la UGEL 04 de Lima Metropolitana. Por lo que se le suplica responder los ítems con la sinceridad y objetividad del caso; ya que la información proporcionada tiene un fin académico. Asimismo, debe responder todo el cuestionario y tener en cuenta que es anónimo y sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

A continuación completa los datos o marque con una “X” la opción más apropiada sobre lo que se le solicita en los siguientes cuadros:

Datos de la Institución Educativa		
Institución Educativa:	Fecha:	
Ubicación		
Niveles que atiende: (1) Inicial	(2) Primaria	(3)
Secundaria		

DATOS			
Edad:	(1) De 20 a 30 años	(3) De 41 a 50 años	(5) Más de 60 años
	(2) De 31 a 40 años	(4) De 51 a 60 años	
Sexo:	(1) Masculino	(2) Femenino	
Nivel (es) en el que labora:	(1) Inicial	(2) Primaria	
	(3) Secundaria		
Dedicación a la Institución Educativa:	(1) Jornada parcial	(2) Jornada completa	

Experiencia docente en la I.E. (1) Menos de 1 año Más de 13 años	(2) De 1 a 3 años	(3) De 4 a 7 años	(4) De 8 a 12 años	(5)
Cargo: (1) Jefe de departamento (3) Profesor(a)	(2) Comité CONEI			

INSTRUCCIONES: A continuación se te presentan 118 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por el/la directora (a) de la Institución Educativa donde labora. Responda por favor, marcando con una equis "X" en recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Estilos de liderazgo						
N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Me siento orgulloso(a) de trabajar con él ella.					
2	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
4	Demuestra su sentido de autoridad y confianza.					
5	Tengo confianza en sus juicios y decisiones.					
6	Para mí él/ella es un modelo a seguir.					
7	Lo escucho con atención.					
8	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.					
9	Me hace entusiasmar con mi trabajo					
10	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.					
11	Da a conocer sus valores y principios más importantes.					
12	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
13	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
14	Enfatiza la importancia de tener una misión institucional.					
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
16	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.					
17	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
18	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados					
19	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
20	Es competente en su trabajo como director (a)					
21	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.					

22	Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.					
23	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.					
24	Expresa confianza en que se alcanzan las metas y objetivos institucionales.					
25	Persuade la práctica de valores institucionales					
26	Aumenta la confianza en mí mismo(a)					
27	Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables					
28	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales					
29	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.					
30	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa					
31	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
32	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
34	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
35	Es creativo(a) planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.					
36	Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptas.					
37	Estimula la tolerancia a la diferencias.					
38	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.					
39	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.					
40	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.					
41	Me motiva para hacer más de lo que en principio esperaba hacer					
42	Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.					
43	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					
44	Presta atención personalizada.					
45	Concede atención personal en situaciones problemáticas.					
46	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan					
47	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.					
48	Me ayuda mejorar mis capacidades.					
49	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.					
50	Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.					
51	Esta dispuesto(a) apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.					
52	Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.					

53	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.					
54	Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.					
55	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.					
56	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.					
57	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.					
58	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.					
59	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.					
60	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.					
61	Me presta ayuda cuando observa mis errores.					
62	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.					
63	Establece los incentivos relaciona con la consecución de objetivos.					
64	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.					
65	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.					
66	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo que he hecho bien.					
67	Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.					
68	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.					
69	Centra su atención en aquello en que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
70	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
71	Hace un seguimiento de los errores detectados.					
72	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.					
73	Se concentra en detectar y corregir errores.					
74	Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.					
75	Responde oportunamente en momentos de crisis.					
76	Monitorea activamente nuestras labores educativas					
77	No interviene hasta que los problemas se agravan.					
78	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
79	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglado.					
80	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
81	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					
82	En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
83	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.					
84	Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.					

Eficacia de la institución educativa						
N°	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
85	En esta institución educativa se promueve el desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos.					
86	A pesar de las dificultades extraescolares, esta institución educativa aporta mucho al desarrollo tanto de las capacidades como de las actitudes.					
87	En esta institución educativa el objetivo primordial es desarrollar al máximo las competencias de los alumnos.					
88	Se observa un trabajo un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje.					
89	En general, los alumnos alcanzan niveles óptimos de aprendizaje.					
90	En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes.					
91	Se busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.					
92	Las estrategias para la formación en servicio de los docentes utilizados en la institución educativa son las más adecuadas.					
93	En esta institución se fortalece la formación en servicio de los docentes.					
94	Trabaja en esta institución educativa me ayuda a ser competitivo(a)					
95	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas.					
96	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.					
97	Se aprecia el cumplimiento de los objetivos previstos en el proyecto programación curricular					
98	Existe coordinación de los equipos de docentes en la formación de programación curricular.					
99	Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.					
100	Se aprecia que se logran los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional.					
101	Se percibe que el logro de los objetivos se orientan al cumplimiento de la visión institucional.					
102	Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión institucional.					
103	El manejo de los recursos contribuyen al logro de los propósitos institucionales.					
104	Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable.					
105	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa.					

106	Existe compromiso de los equipos docentes para sacar adelante la institución educativa.					
107	En esta institución se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo.					
108	En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo de los docentes					
109	Los objetivos logrados por los equipos de docentes están en relación con los objetivos de la institución.					
110	En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación.					
111	En la institución educativa se valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes.					
112	Existe una actitud favorable de los docentes hacia el trabajo en equipo.					
113	En esta institución educativa se desarrollan actividades de proyección social.					
114	En la institución educativa es reconocida permanentemente por los logros alcanzados, por instituciones de prestigio.					
115	Los alumnos obtiene resultados exitosos en las diversas competencias académicas.					
116	La institución educativa es un referente en la comunidad.					
117	Se logra que lo que se hace en la institución educativa sea conocido fuera.					
118	Se recibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa.					

Carta de consentimiento informado



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Los Olivos, promoción 2014 - II, aula 305, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optare el grado de Magíster.

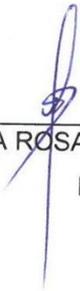
El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017**. Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



DE LA ROSA COLLAO, Félix Eleazar

D.N.I: 10400303

Formato de validación de instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Dr. Gerardo María Cotoaño DNI: 07797698

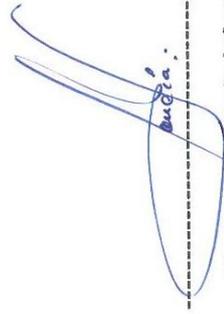
Especialidad del validador: Economista - Licenciado en Educación
Lima, 4 de Junio del 2017

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

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

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

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


Firma del Experto Informante.



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Mg. Percy Gustavo Julián Uribe DNI: 0.8047606
Especialidad del validador: Docencia Superior y Gestión Educativa

24 de 07 del 2017

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017." del estudiante Félix Eleazar De La Rosa Collao; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 23% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 04 de junio de 2017



Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 0801201



Dictamen Final

Vista la Tesis:

“LA ACREDITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: ANÁLISIS DOCUMENTAL”

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

DE LA ROSA COLLAO FELIX ELEAZAR

Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

Comuníquese y archívese.

Lima, 06 de junio del 2017

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira
Asesor de la tesis

Dra. Yolanda Soñá Pérez
Revisor de la tesis