



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de  
compromisos de desempeño en una UGEL de Huancavelica, 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Tinoco Garcia, Miriam Marlene ([orcid.org/0000-0001-5910-5964](https://orcid.org/0000-0001-5910-5964))

**ASESORES**

Dra. Soria Perez, Yolanda Felicitas ([orcid.org/0000-0002-1171-4768](https://orcid.org/0000-0002-1171-4768))

Dr. Vasquez Mondragon, Walter Manuel ([orcid.org/0000-0003-3210-9433](https://orcid.org/0000-0003-3210-9433))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado.

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2023

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres Juan y Sara

A mis hermanos Darío, Marco Antonio

A la memoria de Ingrid, que desde el cielo bendice  
mí que hacer académico

A Krisia Ríos

A Los maestros líderes del Perú que confían en la  
meritocracia propuesta en la Ley de la Reforma  
Magisterial.

**AGRADECIMIENTO:**

Mi profundo agradecimiento a la Dra. Yolanda Felicitas Soria Pérez, haber conducido la asesoría con pertinencia y tolerancia.

Mi reconocimiento al Dr., Walter Manuel Vásquez Mondragón, por su infinita paciencia y asertiva orientación.

Mi agradecimiento a Carlos Herrera por su apoyo incondicional y contribución.

A los líderes, directores de las unidades de gestión educativa local que aportaron con sus conocimientos y sabiduría, en la mejora de la educación del país, confiaron en la LRM.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, SORIA PEREZ YOLANDA FELICITAS, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de compromisos de desempeño en una UGEL de Huancavelica, 2023", cuyo autor es TINOCO GARCIA MIRIAM MARLENE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 04 de Agosto del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
SORIA PEREZ YOLANDA FELICITAS DNI: 10590428 ORCID: 0000-0002-1171-4768	Firmado electrónicamente por: YSORIA el 09-08- 2023 12:48:22

Código documento Trilce: TRI - 0641541



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, TINOCO GARCIA MIRIAM MARLENE estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de compromisos de desempeño en una UGEL de Huancavelica, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
TINOCO GARCIA MIRIAM MARLENE DNI: 19994851 ORCID: 0000-0001-5910-5964	Firmado electrónicamente por: MTINOCOG el 08-08- 2023 04:09:15

Código documento Trilce: INV - 1330003

## INDICES DE CONTENIDOS

CARATULA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR/ AUTORES	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABASTRAC	ixi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEORICO	5
III. METODOLOGIA	17
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	18
3.3 Escenario de estudio	19
3.4 Participantes	19
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.6 Procedimiento	21
3.7 Rigor científico	22
3.8 Método de análisis de la información	23
3.9 Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES	25
V. CONCLUSIONES	31
VI. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	43
Tabla 2: Cuadro de características de los participantes	44
Tabla 3: Ejemplo Codificación abierta la dimensión influencia idealizada	45
Tabla 4: Ejemplos codificación abierta utilizado	46
Tabla 5: Ejemplo de la matriz de análisis de datos	47

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general: Analizar el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023; para lo cual se ha planteado como pregunta general: ¿Cuál es el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023? El enfoque de la investigación es cualitativo, descriptivo y fenomenológico, a partir de entrevistas a profundidad semiestructurada aplicadas a 3 directores, a 3 jefes de línea de las diferentes áreas de gestión, a 2 trabajadores profesionales y 1 trabajador técnico. Los resultados evidenciaron que existe un efecto positivo del liderazgo transformacional como característica de los directores en cuanto a la eficiencia en el cumplimiento de los compromisos de desempeño. Sin embargo, no se alcanza al 100% los indicadores de desempeño, ya que existen barreras que obstaculizan el logro de dichos objetivos.

**Palabras clave:** liderazgo, UGEL, compromisos, desempeño, gestión,

## **ABASTRAC**

The research has as general objective: Analyze the scope of transformational leadership for the efficiency in the achievement of performance commitments in a local educational management unit of Huancavelica, 2023; for which it has been raised as a general question: What is the scope of transformational leadership for efficiency in achieving performance commitments in a local educational management unit of Huancavelica, 2023? The focus of the study is qualitative, descriptive and phenomenological, based on semi-structured in-depth interviews applied to 3 directors of a local educational management unit, 3 line managers of the different management areas, 2 professional workers and 1 technical worker. The results showed that there is a positive scope of transformational leadership as a characteristic of directors, on the efficiency in achieving performance commitments, but that performance indicators are not 100% achieved due to some barriers that prevent obtaining good results. Likewise, the findings highlight that there are characteristics of transformational leadership that promote effectiveness in meeting performance commitments and that there are barriers that prevent the achievement of one hundred percent of them.

Keywords: leadership, UGEL, commitments, performance, management,

## I. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI trajo consigo grandes desafíos y retos a la humanidad, la era de la innovación, la competitividad y la globalización, impregnan a la sociedad del conocimiento cambios veloces de paradigmas, la revolución tecnológica, la inteligencia artificial, la educación disruptiva, y ciudadanía global, necesita de sistemas educativos que formen un capital humano que respondan a estos desafíos (Centeno y Lajous 2017).

Vivimos en tiempos de profunda transformación, que se denomina el paso de la era de las confusiones a la era de oportunidades y ajustes. La sociedad con relaciones humanas complejas se encuentra en constante desarrollo, hay nuevas creencias y nuevo sistema de valores (González, 2018)

Contrario al del siglo XX, el siglo XXI, ha llegado con cambios impredecibles que ha sorprendido hasta los expertos: Han cambiado los discursos políticos que son hoy menos transparentes y de corto plazo, han cambiado las noticias, hay un empoderamiento de las redes sociales y una creciente desinformación deliberada por el uso excesivo de las noticias falsas (Ireton, & Posetti, 2028).

Vivimos tiempos de pérdida de la cohesión social donde prima la cultura de la desconfianza, hay inseguridad y pesimismo, el estado de derecho profundamente vulnerado y una ciudadanía desprotegida por el estado (Loeb, 2022), pero también el siglo XXI ha llegado con nuevas e innovadoras propuestas tanto en la ciencia y la tecnología como en la ciudadanía. Ha puesto énfasis en la acción del liderazgo principalmente en el modelo transformacional, por su aporte teórico práctico, enfocándose en quienes lideran individuos como un factor de cambio y reingeniería total en espacios de relaciones positivas para alcanzar metas y objetivos que beneficie a la comunidad. (Bolívar & Domingo, 2022).

Los sistemas educativos del mundo no escapan a esta necesidad, urge líderes educativos que promuevan el logro de metas concretas a nivel institucional Representados por el director(a) como la máxima que lidera desde el seno mismo de la escuela con una visión compartida. Los líderes de hoy deben ser éticos, democráticos, empáticos y asertivos, con altos sentido de sensibilidad humana, que posibiliten el desarrollo del pensamiento creativo, las ideas innovadoras y propuestas de emprendimientos ingeniosos (Banz, 2016).

En nuestro país, hay necesidad de conocer cómo se ejerce este liderazgo dentro del sistema educativo, principalmente en las unidades de gestión local, es necesario indagar cómo se dan las relaciones entre los directores y trabajadores, cuál es la distancia que existe entre los aspectos normativos y la práctica real en cada entidad. Las unidades de gestión educativa local como parte del sistema, son consideradas órganos intermedios, donde convergen la suma de prácticas cotidianas individuales con las practicas institucionales, teniendo como metas el logro de los compromisos de desempeño, implementado normativamente como mecanismo de financiamiento basado en resultados que facilite la mejora de los servicios educativos accediendo a recursos económicos adicionales. (RM-079, Minedu, 2023)

En el año 2015, el Minedu creó las unidades de gestión educativa local con el objetivo de promover su autonomía, mediante una gestión pública con decisión propia, pero sujeta al cumplimiento y monitoreo del logro de políticas educativas con un enfoque territorial; su funcionamiento y responsabilidades se encuentran en el marco normativo como la ley de educación 28044, la ley general de presupuesto y otras normas que aseguran su sostenibilidad. Actualmente existe oficialmente 220 unidades, de las cuales 213 dependen de forma directa de las direcciones regionales de educación, ambas de los Gobiernos Regionales y 7 funcionan como órganos desconcentrados de la dirección regional de lima metropolitana, las cuales depende directamente del Minedu. (RVM N° 047, minedu 2015). En varias de estas instituciones intermedias, sus directores actualmente están siendo cuestionados, denunciados y procesados por diversas razones. La pandemia de COVID-19 ha expuesto la situación real de la educación en el Perú, evidenciando muchos de los problemas de la sociedad, entre los cuales destaca la falta de liderazgo verdadero y de estrategias efectivas para el cambio. A pesar de la intención de una reforma del Estado con nuevas leyes, parece que nada ha mejorado. Los mismos problemas que han existido históricamente siguen presentes (Mayumi, 2022) problemas que han afectado al nivel intermedio con graves consecuencias a mediano plazo. ¿Qué está fallando? ¿existe un verdadero liderazgo en las unidades de gestión local? ¿o solo son reproductores del cumplimiento normativo que perpetua la vieja tradición de liderazgo?; a decir verdad, la gestión escolar no cumple con los estándares establecidos por el sector; la propuesta del liderazgo

transformacional es una oportunidad para romper con lo obsoleto (García ,2018), quizá sea la oportunidad de cambio para la mejora del sistema educativo. Durante el año 2018, se llevó a cabo una evaluación del desempeño de 345 directores con el fin de comprobar su eficacia y eficiencia en el ejercicio de sus funciones, utilizando indicadores que miden sus habilidades directivas. El resultado fue que 188 (54,5%) directores aprobaron mientras que 157 (45,5%) no lo lograron. Los que aprobaron fueron ratificados en sus cargos por un período de cuatro años, mientras que aquellos que no lo hicieron volvieron a ser docentes de aula. ¿Podría decirse que esta evaluación midió la capacidad de liderazgo de los directores? Un estudio del Ministerio de Educación sobre el perfil de liderazgo en el 2022 reveló que, a nivel nacional, el 43,1% de los directores se ubicaba en un medio a alto, mientras que el 56,9% se encontraba en el perfil bajo a medio como resultado.

En el plano local, particularmente en la unidad de gestión educativa de Tayacaja, el estado crítico del liderazgo no difiere de lo que sucede en el contexto regional y nacional, pues enfrenta dificultades y limitaciones que dificultan una adecuada gestión.

El problema general de la presente investigación es: ¿Cuál es el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023? Los específicos: (a) ¿Cuáles son las características de la influencia idealizada (atributos y comportamiento) para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño? (b) ¿Qué percepción tienen los trabajadores de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica sobre la motivación por inspiración de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño? (c) ¿Qué estrategias de estimulación intelectual y la consideración individualizada implementan los líderes en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño? (d) ¿Cuáles son las barreras o desafíos que enfrenta la gestión de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica? El objetivo general es: analizar el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023 y los objetivos específicos: (a) caracterizar la influencia idealizada (atributos y comportamiento)

para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño. (b) Describir la percepción de los trabajadores de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica sobre la motivación por inspiración de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño. (c) explicar las estrategias de estimulación intelectual y la consideración individualizada que implementan los líderes de los órganos intermedios de Huancavelica para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño. (d) describir las barreras o desafíos que enfrenta la gestión de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica.

La investigación, que se acredita por tres cuestiones importantes: la cuestión teórica, la cuestión metodológica, y la cuestión práctica. En cuanto a la justificación de tipo teórica, el estudio es importante porque se realizó la indagación minuciosa de los significados del liderazgo transformacional en una unidad de gestión educativa de Huancavelica, comparándola con las percepciones de los participantes. La justificación metodológica se basa en un diseño fenomenológico que permite analizar el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica en 2023, así como explorar detallada y profundamente este fenómeno. A diferencia de las investigaciones cuantitativas que buscan aceptar o rechazar hipótesis, la investigación cualitativa es apropiada para comprender fenómenos complejos, contextuales y poco conocidos desde la mirada de los mismos actores, y determinar las características de las prácticas de liderazgo que ejercen los directores de UGEL,

La justificación práctica radica en que identificar las prácticas de liderazgo efectivas puede ayudar a los directores a mejorar su desempeño y desarrollar habilidades de liderazgo que les permitan enfrentar los desafíos y problemas que surgen en su trabajo diario, con el fin de mejorar el servicio educativo en su localidad.

Finalmente, al ser una investigación fenomenológica, no pretende generalizar los resultados, sino que deja abierta la posibilidad de ampliar y profundizar el tema en futuras investigaciones.

## II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se desarrolló la revisión de literatura en relación con el problema, partiendo por los estudios de carácter nacional. El aporte de Martínez (2021) realizó una investigación descriptiva con estudio de caso y tipo *ex post facto* en una institución educativa perteneciente a la unidad de gestión educativa 07 de Lima Metropolitana. El objetivo fue reconocer las características del liderazgo transformacional en los directivos de dicha organización. Para ello, trabajó con una muestra de 21 docentes, compuesta por 2 varones y 19 mujeres, a quienes aplicó una encuesta. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional desempeña un papel preponderante en el rol del director de la institución educativa pública seleccionada, ya que contribuye al desarrollo de las fortalezas de los docentes y favorece un vínculo interpersonal positivo entre ellos.

Barturen (2021) realizó una investigación con enfoque cuantitativo aplicado, descriptiva y correlacional causal, cuyo objetivo fue determinar el impacto del liderazgo transformador de los directores en la gestión escolar de las instituciones educativas. Para ello, aplicó una encuesta a 85 docentes y obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional de los directores en la gestión escolar de las redes educativas rurales tiene un impacto significativo en la gestión escolar de las escuelas secundarias, ya que las respuestas de los docentes entrevistados indican que perciben la gestión escolar como buena debido a la influencia del liderazgo transformacional del director.

Así mismo, el aporte de Campos (2022) realizó un estudio cuantitativo aplicado y correlacional sobre el liderazgo transformacional en una institución educativa de Huánuco. Su objetivo fue determinar en qué medida existe una relación entre el liderazgo transformacional y la efectividad en el desempeño laboral en una organización privada de la misma ciudad. Para ello, aplicó una encuesta a 35 docentes y obtuvo como resultado la existencia de una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los directores. Según sus conclusiones, esto significa que existe un trabajo compartido en esta entidad que refuerza aspectos del liderazgo transformacional y ha contribuido al crecimiento de las instituciones y a mejorar las competencias educativas.

Para citar Valdivia (2021) realizó un estudio cuantitativo aplicado y no empírico con diseño correlacional, con el objetivo de observar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. Para ello, aplicó una encuesta a 60 personas y obtuvo como resultado que existe una relación positiva muy débil, según el coeficiente Rho de Spearman, entre el liderazgo transformacional de los supervisores y el desempeño docente.

López (2020) investigó el liderazgo transformacional en la relación que establece el líder con sus seguidores. Su objetivo fue identificar la interacción de las variables de liderazgo transformacional y gestión de personas, así como el impacto del primero en el compromiso, la identidad y el desarrollo de los empleados en una sucursal regional. Para ello, aplicó un cuestionario a 52 personas de la organización y encontró una relación estadísticamente significativa y positiva moderada entre las variables de investigación. Esta conclusión sugiere que el liderazgo transformacional facilita buenas prácticas de gestión en el lugar de trabajo.

Ganga (2023) realizó una revisión bibliográfica profunda sobre el liderazgo carismático y transformacional, usando diversas publicaciones como fuentes primarias y secundarias en bases de datos como ISI, Scopus, Scielo, entre otros. Su objetivo fue ilustrar que estos dos estilos de liderazgo son complementarios. El liderazgo carismático se enfoca en líderes que irradian espiritualidad, mientras que el liderazgo transformacional se basa en la relación que establece el líder con sus seguidores. Ambos estilos han tenido un efecto significativo en la cultura de los trabajadores de organizaciones públicas y privadas. Según los estudios, el liderazgo carismático es la esencia del liderazgo transformacional.

Becerra (2022) realizó una investigación cuantitativa no experimental con una muestra de 82 personas distribuidas en tres instituciones de secundaria. Les aplicó un cuestionario validado por expertos para medir las variables de liderazgo transformacional y gestión escolar. Los resultados indican que existen brechas entre estas variables, es decir, no hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar, lo que contradice lo encontrado por otros estudios. Por lo tanto, concluye que es necesario capacitar a los directivos y líderes en estrategias de liderazgo transformacional y formación de equipos de alto

desempeño para mejorar la gestión escolar y crear un clima organizacional favorable en las escuelas que lideran.

Paredes (2018) realizó una investigación descriptiva cuantitativa y no empírica para determinar el impacto del liderazgo transformacional en el clima laboral de las instituciones educativas de Carabayllo. Aplicó una encuesta a cien docentes y concluyó que el clima laboral de estas organizaciones depende de la implementación del liderazgo transformacional.

Park (2019) realizó un estudio cuantitativo sobre el impacto del liderazgo transformacional en las intenciones de rotación de empleados en una organización infantil. Su objetivo fue examinar cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la intención de rotación y cómo influye en la cultura organizacional. Aplicó una encuesta transversal en línea a 214 trabajadores de las instalaciones y usó análisis de regresión para procesar los datos. Los hallazgos indican que el liderazgo transformacional de los jefes de área tiene un efecto negativo directo sobre las intenciones de rotación del personal y un efecto negativo indirecto sobre el compromiso de los empleados a través de la cultura organizacional. Por lo tanto, recomienda que los servicios de protección infantil capaciten a los líderes locales en liderazgo transformacional para que mejoren el entorno laboral, la cultura institucional y las condiciones adecuadas para promover y valorar el compromiso de los empleados, minimizar y prevenir la pérdida innecesaria de trabajadores y garantizar el mejor servicio para los niños y la comunidad.

Rais & Rubini (2022) llevaron a cabo una investigación cuantitativa en Madrasah Tsanawiyah, Madiun, Java Oriental, para determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre la creatividad, utilizó el modelo estadístico SIROTEM para analizar los resultados. La muestra aleatoria consistió en 163 docentes distribuidos en tres distritos, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados indicaron que existe un efecto positivo consolidado e inequívoca entre el liderazgo transformacional y la creatividad, el trabajo en equipo y el compromiso laboral de los docentes. Llegando a la conclusión que existe una correlación positiva entre el compromiso laboral, el trabajo en equipo y el desarrollo de la creatividad.

Siregar & Situmorang (2021) ha escrito en Development of transformacional

leadership-based educativo management modelo in improving elementary school teacher performance in padang lawas regency, north sumatra en su estudio cuantitativo descriptivo cuyo objetivo fue identificar un modelo de gestión instruccional centrado en el liderazgo transformacional dirigido a mejorar el competencias docentes de primaria en el distrito de Padang Lawas, su muestra fue de 43 docentes del grupo experimental y 45 docentes grupo de control. Las pruebas de confiabilidad se realizaron mediante la fórmula Alfa de Cronbach y se utilizó el cuestionario para el grupo experimental y para el grupo control, inventario, panel de observación, entrevista, etc. Los resultados muestran que efectivamente el modelo de gestión en el sistema educativo enfocado en el liderazgo transformacional es significativamente alto, por lo que se puede concluir que el modelo de gestión enfocado en el liderazgo transformacional facilita la mejora del liderazgo transformacional, la mejora del desempeño, principalmente en cultura, satisfacción laboral y motivación.

De igual manera, Rojas (2020) realizó una investigación con el objetivo de crear una estructura teórica de liderazgo transformacional desde un punto de vista pedagógico humanista. Se utilizaron modelos cualitativos y métodos fenomenológico-hermenéuticos. Los cinco informantes claves seleccionados fueron docentes de educación superior con larga experiencia en la práctica pedagógica y de acuerdo con la pedagogía humanista. Realizó el recojo de información a través de entrevistas en profundidad, dividiéndolos en 5 categorías: profesores universitarios, maestros de humanidades, líderes, estudiantes y educación superior. Y cincuenta y nueve subcategorías del discurso inversor. La interpretación de estas experiencias, conocimientos y anécdotas pedagógicas se hace posible con el apoyo teórico del liderazgo transformacional y la pedagogía humanista. Desde un punto de vista axiomático, ontológico y teleológico, se ha encontrado que el factor común en la excelencia de los docentes de liderazgo en humanidades es su pasión por el éxito de todos sus estudiantes. El abordaje teórico del liderazgo transformacional desde una perspectiva pedagógica humanista ofrece una alternativa a la educación superior en la búsqueda de nuevas formas de formar un ciudadano ético, global, consciente y conectado con su realidad social. Se ha demostrado que un estilo de liderazgo transformacional positivo promueve el progreso hacia el logro de metas de cambio que conducen al bienestar individual y

organizacional, generando un impacto positivo en varios aspectos de la organización, principalmente en el desempeño, la motivación, la satisfacción y la creatividad.

También se tiene el aporte de Arévalo, (2019) Con un estudio cuantitativo no experimental, no empírico, transversal y causal para lo cual se encuestó a un promedio de 368 estudiantes profesionales de la maestría en administración en una universidad de Ecuador, para determinar el impacto de la Identidad y situaciones laborales en el liderazgo transformacional. Entre los hallazgos más destacados se determinó que las personas con alto y buen control de personalidad, es decir, aquellas que exhiben rasgos como extraversión, escrupulosidad, amabilidad y apertura, son personas que pueden y han desarrollado los comportamientos asociados a un líder transformacional.

Las bases históricas sobre el liderazgo se remontan a la misma historia de la humanidad. Desde tiempos remotos, ha existido la imagen del líder, aquellos que han ejercido influencia en la vida de la comunidad. Emperadores, reyes, guerreros celebraron sus hazañas y organizaron sus comunidades, crearon estructuras jerárquicas y gestionaron asuntos y casos. El modelo de liderazgo transformacional, en particular, se desarrolló en la década de 1970, como una respuesta a las limitaciones del liderazgo transaccional y burocrático en el mundo empresarial. Este modelo se enfoca en la transformación de personas y organizaciones, y busca inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar metas más allá de su propio interés. Según el modelo de liderazgo transformacional, los líderes efectivos son aquellos que se preocupan por el bienestar de sus seguidores, fomentan la creatividad y la innovación, y trabajan en equipo para lograr objetivos comunes. Este modelo ha sido aplicado en diversos ámbitos, incluyendo la educación, la salud y la política (Pastor 2015); en las civilizaciones antiguas desde la época en que los nómades se unieron como individuos, formaron pueblos más estables y diferenciados (Yarce 2016). En Egipto, los amos que supervisaban grandes proyectos demostrando la capacidad de motivar a los esclavos a través del miedo para lograr la construcción de grandes proyectos de arquitectónicos (Yáñez 2013), en la Edad Media, el liderazgo se centró en el autoritarismo de los nobles, quienes eran los encargados de planificar y organizar a las personas y grupos bajo su dominio dentro de sus

territorios (Estrada, 2007). El liderazgo durante este período se caracterizó por la obediencia, donde el líder decidía que era mejor si sus súbditos obedecían por miedo o afinidad. Aquí el rey fue la autoridad suprema e incuestionable (Villalobos 1999).

A finales del siglo XV y principios del XVI, el liderazgo experimentó importantes cambios y transformaciones en Europa. El descontento de las masas subyugadas y la necesidad de mejorar las condiciones de vida han propiciado el nacimiento de nuevos líderes que impulsaron la innovación y el cambio creativo. Con el advenimiento de la Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII, el liderazgo se convirtió en un factor clave para el éxito empresarial y económico. Los líderes empresariales de la época, al igual que los famosos industriales y empresarios de la época, fomentaron la innovación y el cambio creativo en la producción y la organización del trabajo, ayudándolos a aumentar la productividad y reducir los costos. La Revolución Industrial y los cambios que trajo consigo en la orientación y organización empresarial reflejaron los cambios sociales y culturales que se estaban produciendo en Europa en ese momento (Montilla, 2004). En los siglos XVI, XVII y XVIII, el liderazgo se centró en la alta producción y logró resultados mediante el desarrollo de negocios para asegurar la producción en masa. En la última década del siglo XVIII y principios del XIX, surgieron términos como productividad, eficiencia y gestión del tiempo, y las empresas se reorganizaron para que los gerentes, líderes y supervisores asumieran un papel de liderazgo más primario con acciones medibles y cuantificables en cualquier organización. Esto inició el proceso de especialización del trabajo, el surgimiento de ramas básicas y avanzadas de administración, y el comienzo de la conceptualización de la administración como disciplina administrativa y el desarrollo de la teoría y la práctica. Con el tiempo, el liderazgo se ha complejizado y ha evolucionado en respuesta a los cambios sociales, culturales, económicos y políticos. Hoy en día, el liderazgo es una disciplina multifacética que se aplica en muchos campos diferentes y tiene como objetivo garantizar el éxito y el bienestar de las organizaciones y sus creadores (Sonnenfeld, 2016).

La base teórica del liderazgo transformacional fue propuesta por primera vez por James McGregor Burns en 1978. Burns define ampliamente el liderazgo como

un liderazgo centrado en las personas, y para él, el líder es una persona capaz de motivar y responder a las necesidades de los subordinados para desarrollar sus habilidades. capacidad. y concretar el compromiso de participar en el desarrollo de la organización. Burns explica que el liderazgo transformacional se enfoca en crear una visión compartida y motivar a los subordinados para trabajar juntos hacia objetivos comunes, además, impulsa la creatividad, la innovación y la toma de decisiones de forma participativa, es capaz de inspirar y motivar a las personas para dejar sus intereses personales y trabajar en beneficio de la organización en su conjunto. En esencia, el liderazgo transformacional implica un cambio profundo y significativo en la forma en que se entiende y se practica el liderazgo, y ha sido ampliamente adoptado en diversos ámbitos, incluyendo la educación, la salud y la política (Bass,1999). A partir del marco teórico propuesto por Burns, el estadounidense Bernard Bass realizó un estudio más profundo del liderazgo transformacional desarrollando una medida para evaluar su aplicación en las instituciones. En 1985, Bass desarrolló una medida de liderazgo transformacional en el que tiene en cuenta el grado en que un líder influye en sus seguidores y su capacidad para encontrar soluciones a los problemas que los aquejan. Esta medida se basa en cuatro componentes principales: la consideración individualizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la influencia idealizada. La consideración individualizada se refiere a la capacidad del líder para tratar a cada seguidor como un individuo único con necesidades y metas específicas. La motivación inspiradora se refiere a la capacidad de un líder para inspirar a sus seguidores mediante la creación de una visión compartida y la comunicación eficaz. La estimulación intelectual se refiere a la capacidad de un líder para fomentar la creatividad, la innovación y la toma de decisiones participativa. Finalmente, la idealización de la influencia se refiere a la capacidad de un líder para modelar comportamientos y valores positivos que los seguidores pueden imitar. La medida de Bass se ha utilizado ampliamente en la investigación y la práctica del liderazgo transformacional, demostrado que la adopción de este modelo puede generar resultados significativos en las organizaciones, (D'Alessio, 2012).

A partir de este marco teórico, el estadounidense Bernard Bass consiguió que se pusiera en práctica demostrando científicamente que la aplicación de este modelo daría resultados importantes dentro de las instituciones. Así mismo la

medida de liderazgo transformacional tuvo en cuenta el grado en que un líder influye en sus seguidores y su capacidad para encontrar soluciones a los problemas que los aquejan; desde la propuesta de Burns y el desarrollo de la medida de liderazgo transformacional de Bass, muchos estudios e investigaciones se han llevado a cabo sobre este modelo de liderazgo. Algunos de los estudios más destacados en este campo incluyen los de Gary Yukl en 1994, Leith Wood en 1994, Yammarino en 1998 y otros. Estos estudios se caracterizaron en profundizar la comprensión del liderazgo transformacional, explorando sus componentes, sus efectos en los seguidores y en las organizaciones, y su relación con otros modelos de liderazgo. También se ha investigado la efectividad del liderazgo transformacional en diferentes campos del saber humano. En general, los estudios han demostrado que el liderazgo transformacional puede tener un impacto significativo en el rendimiento, la motivación, la satisfacción y la creatividad de los seguidores, así como en la calidad y el éxito de las organizaciones en las que se aplica (Avolio & Bass, 1991). Eso significa que este liderazgo tiene un impacto en la ciudadanía, ya que un estudio encontró que los líderes transformacionales tienden a exhibir comportamientos más cívicos, como el altruismo, la conciencia y el desinterés, el espíritu deportivo, el civismo y la ética, los que influyen en sus subordinados para que adopten estos mismos valores y conductas. Esto se debe en parte a que los líderes transformacionales promueven una cultura organizacional positiva basada en la colaboración, motivación y crecimiento personal y profesional de sus subordinados. Así el liderazgo transformacional se basa en crear una visión compartida y motivar a los subordinados a trabajar juntos para lograr objetivos comunes, lo que puede conducir a una mayor cohesión y compromiso dentro de la organización. En general, el liderazgo transformacional tiene el potencial de fomentar conductas ciudadanas positivas y de mejorar la calidad de vida en las organizaciones y en la sociedad (Williams 1994).

Entonces ¿Qué es el liderazgo? Y ¿qué hace un líder? Un líder es alguien que trabaja e influye en un grupo para lograr un objetivo común. (Rossel 2006). Un verdadero líder es alguien cuyas acciones, formas de comportamiento, modales, ética, representan la imagen corporativa de la organización. En otras palabras, un líder es como una brújula, marcando constantemente la dirección real a seguir, creando, rompiendo el marco, cambiando las reglas, normas y formas tradicionales;

La tarea es liderar un grupo de personas, para ello le interesa motivar, dirigir, negociar y conectar a las personas y tiene la capacidad de identificar, proponer e implementar tareas y metas (Kochén (2020). El liderazgo tuvo sus orígenes y ha ido evolucionando tanto en el concepto como características, los tipos de liderazgo, los rasgos esenciales desde la mirada de los clásicos hasta la más moderna, desde el liderazgo situacional, carismático, transaccional hasta el liderazgo transformacional (Altamirano 2021). El liderazgo es la capacidad de una persona para ejercer influencia y direccionar a los miembros de una organización (Bennis y Nanus 2008).

En cuanto a los cuatro rasgos fundamentales y esenciales que lo distinguen de otros tipos (Bass y Avolio 1994). Estos factores a los que también hacen referencia otros autores como dimensiones son:

**El carisma o la influencia idealizada**, como un factor importante para un líder. Mediante él puede ejercer influencia carismática logrando que sus seguidores o el personal a su cargo mantenga niveles óptimos en el desarrollo de sus actividades laborales poniendo en práctica su máximo rendimiento con compromiso e inspiración (Bass, 1999), aquí líder dirige y participa por ello exige el máximo desarrollo moral (Alarcón y Campana, 2020).

**La estimulación intelectual** que se basa en el principio de promover la autonomía y desarrollar nuevos conocimientos en las actividades laborales (Ganga y Sáez, 2008); significa resolver problemas, desafiar suposiciones y proponer nuevos enfoques para viejas situaciones, fomentar la innovación, soluciones creativas a sus propios problemas, desafiar el estado actual y promover el desarrollo de los empleados y sus defensores. La estimulación intelectual significa que el líder en el entorno real del trabajador, debe comprender y entender a los seguidores, así como la naturaleza y los problemas a los que se enfrentan con sus soluciones, promoviendo su libertad e independencia. (Vega y Zavala 2004)

**En la Consideración Personal**, el líder transformacional realiza un diagnóstico personal de las necesidades y capacidades de sus seguidores. (Velásquez 2006), así como empodera, capacita, asesora y retroalimenta para el crecimiento personal de sus subordinados (Leithwood., et.al 2009), Su trabajo no es solo maximizar el rendimiento; En cambio, los seguidores

tienen mayor responsabilidad en su desarrollo personal e incluyen actividades relacionadas con el trabajo (Lerma 2007). El líder es empático, busca desafíos y oportunidades para los otros, es un excelente comunicador y oyente activo.

**La motivación inspiradora** se basa en la medida en que el líder es capaz de presentar una visión convincente e inspiradora a los seguidores. Los líderes inspiradores mantienen a sus seguidores en altos estándares, transmiten optimismo sobre las metas futuras y entienden la misión desde el principio. Los suscriptores deben tener un fuerte sentido de propósito. También es importante que este aspecto del liderazgo se caracterice por habilidades de comunicación asertiva que permitan al líder articular su visión con precisión. y autoridad de una manera atractiva y persuasiva (Bass y Avolio 1994). Los líderes transformacionales actúan con optimismo, entusiasmo y compromiso con la idea del centro como organización y como visión de futuro. Los líderes transformacionales inspiran, motivan y emocionan a las personas que te rodean. Despierta el trabajo en equipo, significa compromiso con metas y visión compartida Los líderes transformacionales inspiran, motivan emociona a todos los que te rodean. Despierta el trabajo en equipo, significa satisfacción comprometidos con objetivos y visión compartidos (Bass y Riggio 2006).

Otros investigadores han aportado señalando un conjunto de comportamientos específicos de liderazgo que se pueden adoptar en una organización, como: La planificación, la aclaración, el monitoreo, la resolución de problemas, el apoyo, el reconocimiento, el desarrollo, el empoderamiento, el abogar por el cambio, prever el cambio, fomentar la innovación, facilitar el aprendizaje colectivo, las redes y la supervisión externa. En resumen, los comportamientos de liderazgo transformacional específicos son herramientas que un líder puede utilizar para influir en su equipo de trabajo y lograr los objetivos de la organización (Yuki 2012).

Los compromisos de desempeño son un incentivo para brindar recursos adicionales a las unidades ejecutoras, direcciones regionales (DRE/GRE) y unidades de gestión educativa local (UGEL). El objetivo es facilitar y mejorar los servicios educativos de las direcciones regionales de educación y las unidades de gestión educativa de manera oportuna y cualitativa. El cumplimiento de ellos se

sostiene en la ley de presupuesto y las normas técnicas aprobadas por ministerio de economía y finanzas y el ministerio de educación. Su implementación es importante porque pretende promover de recursos financieros a las DRE/GRE y la unidad de gestión educativa local, a los gobiernos regionales y la dirección regional de metropolitana de lima (Minedu, 2021), el logro de los compromisos de desempeños es una responsabilidad de todos los actores.

Durante el 2023 el nombre del instrumento ha cambiado en su definición, así lo precisas la RM N° 079-2023 quien considera un mecanismo de financiamiento por resultados que contribuye al logro de metas relacionadas con la mejora de las instancias de gestión descentralizada, la calidad de los servicios educativos que brinda, el logro de las metas y objetivos permite que tengan recursos económicos como un incentivo adicional para mejorar los servicios educativos locales.

En particular, con la asignación de estos incentivos se pretende mejorar el desempeño de las instancias de gestión descentralizada (IGED), a nivel nacional, en cuanto a las acciones que realizan para garantizar los servicios educativos de todos los grado, nivel y formas de educación. Pero para ello, estas instancias deben asumir compromisos, entendidos como obligaciones de cumplimiento de resultados, productos o actividades relacionadas con la prestación de servicios educativos y la recepción de incentivos en dinero. Cada compromiso está vinculado a uno o más indicadores, fijando así las metas que debe alcanzar la IGED y mejorando así el desempeño de la organización (Minedu, 2023). Para que las unidades de gestión local respeten los 7 compromisos de desempeño, estos compromisos incluyen uno o más objetivos que deben alcanzarse para lograr el compromiso. Este mecanismo se está desarrollando a lo largo del Año Fiscal 2023. Para efectos de evaluación se divide en tres (03) tramos cada tramo señala las fechas con los indicadores que se debe lograr. El Minedu realiza el proceso de evaluación del cumplimiento de compromisos y metas propuestas mediante el cumplimiento de sus indicadores. Se ha asignado para cada uno de ellos un responsable asignado para hacerle el seguimiento correspondiente.

Pero cabe recalcar que desde el 2019 los indicadores y compromisos de desempeño ha tenido una suerte de modificación año tras años hasta el 2023; en

tal sentido se tomará como referencia los resultados alcanzados por la unidad de gestión local de Tayacaja a partir 2020. Para el tramo 1, la meta a alcanzar a nivel nacional fue el 100%, el compromiso 1 referido a la selección e incorporación de docentes, cuyo indicador es indicador 1.1. porcentaje de plazas directivas auxiliares de educación y directivos a la IE educación básica y técnico productiva que han sido encargadas oportunamente la ugel Tayacaja 99%, con relación al Compromiso N° 09. Aseguramiento de un entorno educativo seguro cuyo indicador fue Porcentaje de casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna, tuvo un log ro de 73%; el Compromiso N° 03. Fortalecimiento de competencias docente, cumplido parcialmente el indicador: Porcentaje de docentes nombrados de EBR matriculados en los cursos virtuales que les corresponde, en el marco del "Programa de formación y capacitación permanente" en un 25%, estos datos son referenciales tomados para señalar que el logro de los compromisos de desempeño se ha logrado en un 96 % a nivel general durante el año 2020, el 2021 estos porcentajes han subido en un 1%mejorando en relación al año anterior.

En relación a la eficiencia dice la teoría que es la capacidad de utilizar los recursos disponibles de manera óptima para lograr los objetivos o metas establecidas. Dicho de otra manera, es la habilidad de obtener el máximo resultado o producto con el mínimo uso de recursos, como tiempo, dinero, esfuerzo o energía. El término proviene del latín *efficien* que significa efectivo y este a su vez proviene del verbo latino *ex Facio*, que significa "sacar algo de". Históricamente este término ha estado ligado a la economía, al buen uso de los recursos y desde tiempos antiguos han tratado de explicar cómo se es eficiente ya desde la teoría estática o desde la teoría dinámica de ella. (De Soto 2004) Para efectos de la investigación se apoyó en la definición desde la función empresarial como la capacidad que tiene todo ser humano para aprovechar las oportunidades de ganancia que surgen en el entorno actuar en consecuencia para aprovecharlo. Se entiende de ella como el mejor uso de los recursos en función de los logros (Villarroel 2000).

### **III. METODOLOGÍA**

En este apartado se desarrolló la descripción de los aspectos metodológicos del estudio.

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación:**

Esta investigación se llevó a cabo bajo el enfoque cualitativo de investigación. Los autores manifiestan que la investigación cualitativa comienza con la identificación de situaciones desfavorables o problemáticas en relaciones sociales humanas complejas o que responden a fenómenos sociales profundos. La investigación cualitativa se desarrolla en el campo de la realidad social y, a partir del análisis de las experiencias sociales individuales y colectivas, busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y utiliza técnicas de recolección de datos como la Observación Participante, la Entrevista en profundidad y la Documentación. análisis para comprender mejor las experiencias y perspectivas de los participantes, a través del cual se pueden identificar normas y patrones de comportamiento negociados dentro de grupos de personas, así como fuerzas históricamente definitorias, que dieron forma a la cultura y la práctica social (Delgado ,1995); es la que indaga, utiliza y recolecta diversos materiales empíricos -estudios de casos, experiencias personales, historias de vida, entrevistas, textos- con el objetivo de describir momentos cotidianos, situaciones problemáticas y vidas complejas de actuaciones (Vasilachis, 2006); su objetivo es estudiar y comprender un conjunto de fenómenos desde la perspectiva del sujeto de estudio en un medio natural y en relación con su contexto. (Hernández, Fernández & Baptista 2014), es como un espiral de auto reflexión continúa debido a que se desarrolla en distintas fases y a veces no tienen un inicio ni un fin claramente definido. (Carr & Kemmis 1988), dentro de ella se desarrollan varios tipos de investigaciones que se diferencian entre ellas por sus supuestos teóricos que desarrollan (Denzin & Lincoln 2012). Con esa pretensión y desde esa perspectiva, se desarrolló la presente investigación en un contexto natural el cual permitió analizar, explicar, describir él cómo se ejerce el liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión

educativa local de Huancavelica.

Se utilizó el diseño fenomenológico, pues es el encargado de estudiar los fenómenos sociales desde la misma perspectiva del actor social. Es decir, permite describir desde la experiencia desde el mismo sujeto, excluyendo cualquier explicación teórica más allá de su propia experiencia, en otras palabras, pretende comprender un fenómeno del significado del sujeto en frente (Katayama 2014). El diseño tiene fases exploratoria, descriptiva e interpretativa, pues a través de él es posible indagar visiones, formas de pensar, experiencias propias y acciones (Martínez 1999), de los líderes en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica acerca del liderazgo transformacional para la eficiencia en logro de los compromisos de desempeño. En la misma línea se logró identificar características y cualidades de los involucrados los cuales fueron contrastados con la teoría sobre liderazgo transformacional en la gestión, su relación con el comportamiento y compromiso de los trabajadores (metas y objetivos compartidos), la construcción de una visión compartida y otros aspectos relevantes. En otras palabras, se analizó, describió y explicó los pensamientos, creencias, percepciones, significados, conocimientos, valores, necesidades personales y prácticas de liderazgo en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica frente al liderazgo transformacional u otro tipo de liderazgo que ejercen sus jefes en el cumplimiento de los compromisos de desempeño. La fenomenología destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva, es importante mencionar aquí brevemente dos corrientes filosóficas que estuvieron muy presentes a lo largo de la investigación con entrevistas: fenomenología y hermenéutica. El primero en proponer analizar los fenómenos tal como aparecen. (Carrera 2014). Es decir, reproducir los hechos o palabras tal como se expresan los entrevistados cuidando en detalle lo que sale de su conciencia.

### **3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización**

La matriz de categoría, sub categoría y matriz de categorización fue elaborado conforme lo señala la guía y contiene los siguientes elementos de: Problema de investigación, pregunta general, objetivo general, preguntas



muestra no importa desde una perspectiva de probabilidad, ya que los investigadores no están interesados en extrapolar sus resultados a una gran población. La investigación cualitativa busca la profundidad. Importan casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos brindan información para comprender mejor los fenómenos de investigación al responder preguntas de investigación (Hernández, Fernández y Baptista 2014). En esta investigación se realizó entrevistas a profundidad a 2 directores de unidad de gestión educativa local que cumplieron funciones entre los últimos 5 años, a 2 jefes de línea que acompañaron dichas gestiones, y un trabajador con permanencia laboral. (VER tabla)

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El presente estudio utilizó entrevistas en profundidad como técnica para recoger las opiniones de los participantes acerca del alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023 desde la propia experiencia de los directores y demás trabajadores. En tal sentido la recolección de datos se dará en un ambiente próximo al contexto de una de las unidades de gestión educativa local de Huancavelica en estrecha relación con la vida cotidiana de los entrevistados. Las entrevistas en profundidad recogerán los aspectos necesarios: cómo hablan, qué creen, cómo sienten, cómo piensan, cómo interactúan, cuál es su visión, cuáles son sus compromisos, sus prácticas diarias. Es cierto que la entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa que implica una reunión cara a cara entre un entrevistador y un entrevistado (informante clave) para obtener información detallada sobre uno o más temas de interés. Durante la entrevista en profundidad, el entrevistador realiza preguntas abiertas para permitir que el entrevistado profundice y elabore sus respuestas con la mayor libertad posible. El objetivo de la entrevista en profundidad es obtener información detallada y rica sobre los puntos de vista, las experiencias y las perspectivas del entrevistado en relación con los temas en cuestión. La información obtenida a través de la entrevista en profundidad es valiosa para comprender los procesos sociales, culturales y psicológicos subyacentes a los fenómenos estudiados. además, la entrevista en profundidad puede ser

utilizada para complementar y enriquecer otros métodos de investigación en ciencias sociales, como la observación participante y el análisis de documentos. En general, la entrevista en profundidad es una técnica valiosa para investigar temas complejos y multifacéticos en ciencias sociales y para obtener información detallada y rica sobre la experiencia humana (Sineace, 2020); va se encuentra entrelazada a explorar la cultura del entrevistado frente al fenómeno, como una suerte de individualización de los problemas (Morin,1995). El instrumento utilizado fue una entrevista no estructurada mediante una guía cuidadosamente preparada.

### **3.6 Procedimiento**

El procedimiento que se realizó para la realización de la entrevista en el desarrollo del trabajo de la investigación; en primer lugar, se tramitó una carta de invitación a cada uno de los participantes seleccionados para la aplicación de la entrevista a profundidad solicitándoles su participación como entrevistado con la finalidad de recoger sus apreciaciones y creencias sobre el liderazgo para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño. En segundo lugar, se ha cuidado la identidad de los participantes, debido a que muchos de ellos expresan su temor de manifestarse por temor a tener represarías por las autoridades superiores o por cuestiones políticas, puedan quedarse fastidiados, en ese sentido ha existido un compromiso de reservar su identidad. La entrevista se ha llevado a cabo en tres momentos un antes,(preparar el ambiente, asumir compromisos, sensibilizarlos manifestando que el trabajo es académico, explicándole los objetivos y fines de la investigación) durante (promover un ambiente positivo y de confianza , saludándolo, haciendo preguntas sobre cómo se encuentra, interactuando con desprendimiento con el entrevistado , sensibilizándolo para ser grabada, respeto a su tiempo entre otros) y después ( agradecimiento cordial, retomar los compromisos iniciales y despedida amable), todas ellas respetando en todo momento las particularidades del entrevistado. Luego de realizada las entrevistas se procedió se realizó una revisión cuidadosa del material obtenido, verificando que se haya recopilado todas las informaciones necesarias, así se revisaron algunas notas tomadas durante la entrevista y las grabaciones de video, con el fin de asegurar de que se han recogido todas las

respuestas relevantes de la entrevista y que se han obtenido datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. Seguidamente se procedió a realizar la transcripción de las entrevistas de manera cuidadosa, sin omitir ninguna palabra, ni idea expresada por el entrevistado a la matriz de análisis de datos con la finalidad de codificarlas, luego se realizó la codificación de los datos cuidando que al hacerlo se obtenga una descripción más completa de los datos obtenidos, se ha analizado los datos obtenidos identificando palabras clave y relaciones entre los datos, comparándolas y agrupándolas en categorías similares, suprimiendo la información no relevante que no permita un análisis de los datos óptimo y la comprensión profunda de ella. Seguido se realizó la interpretación de los datos, analizando los datos codificados y extraer conclusiones significativas a partir de ellos, comprendiendo el significado de ellas y su relación con los objetivos de la investigación.

### **3.7 Rigor científico**

En la presente investigación el rigor científico está centrado en el juicio de credibilidad (Scott 1991), referida a la evaluación de la confianza y la solidez de los resultados y conclusiones obtenidas a partir de los datos recopilados. Dado que los datos no son numéricos obtenidas mediante la aplicación de la entrevista a profundidad es importante garantizar que los hallazgos sean creíbles y válidos. Es decir, se busca determinar que los resultados obtenidos son confiables, sólidos y representativos de los datos recopilados y analizados. En esa propuesta se tuvo en cuenta la sistematicidad porque se ha seguido un orden lógico, ordenado y coherente en el proceso de investigación, optimización los procedimientos mediante la selección y utilización de los métodos y técnicas más adecuados, para su desarrollo, sujetos a la auditabilidad, la conformabilidad e imparcialidad en la interpretación y presentación de los resultados. También se menciona lo establecido por la universidad donde plantea que dada por la reconstrucción teórica las investigaciones cualitativas deben buscar la coherencia entre las interpretaciones lo que equivale a la verificabilidad y transferibilidad o aplicabilidad, (Hernández y Baptista, 2010).

### **3.8 Método de análisis de la información**

Respecto al método de análisis de datos se construyó los resultados a partir de las entrevistas a profundidad realizada a los participantes. Considerando que el análisis de datos en una investigación cualitativa se da en medio de una reflexión permanente y cíclica. Se aplicaron tres niveles de análisis de datos el primero el descubrimiento que consistió en observar, escuchar y leer los videos audios y apuntes de las entrevistas realizadas ,prestando toda la atención necesaria para no sesgar la información, se ha prestado la atención al tono de voz, a los gestos, con la finalidad de descubrir el sentir y el pensar, recoger los comentarios y anécdotas durante las reuniones con los entrevistados, para luego ordenarlos y regístralos en una matriz de análisis de datos mediante la transcripción fidedigna de las respuestas de cada participante entrevistado. Se ha leído con atención la transcripción iniciando remarcando con colores las ideas clave; seguidamente se ha procedido a la codificación abierta que ha consistido en etiquetar y categorizar un segmento de datos de las transcripciones y algunas anotaciones con la finalidad de identificar conceptos, las características esenciales, y los puntos de vista sobre el liderazgo transformacional y su eficacia en el logro de los compromisos de desempeño luego se realizó una codificación axial condensó los datos, ideas, temas y concepto similares relacionados al liderazgo transformacional, para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño, con la finalidad de analizarlos y determinar la relación e interacción entre las categorías y subcategorías. Estas dos fases de codificación son importantes, en la primera, se recopilan por categorías de análisis y en la segunda, se comparan entre sí, agrupándolos en ítems e identificando las vinculaciones que existan entre ellas. Finalmente, en la relativización de los datos, se interpretará la información obtenida sin descuidar el contexto en el cual fue trabajado, identificando datos directos e indirectos que me permitan construir la idea de la existencia real de un liderazgo transformacional en la unidad de gestión educativa local de Huancavelica y su relación con el logro de los compromisos de desempeño. Describiendo el contexto, los hechos, los eventos y las diferentes situaciones que se presenten de tal manera que permitieron comprender y sistematizar adecuadamente la información.

### **3.9 Aspectos éticos**

Los principios de ética en investigación en la Universidad César Vallejo tienen la finalidad de fomentar la integridad científica de las investigaciones, en tal sentido es necesario el compromiso del investigador con la autenticidad de su trabajo practicando transparencia y honestidad en concordancia con los principios de probidad, el respeto a la propiedad intelectual, evitando el plagio total o parcial de otros investigadores, la responsabilidad y precaución que debe tener antes durante y después de la investigación realizada.

En la línea de los tres principios éticos como son autonomía, beneficencia y justicia, (França-Tarragó 2003, citado por Plasencia 2019), se ha garantizado la autonomía del participante explicando los objetivos de la investigación y que se garantizara la confidencialidad de su identidad comprometiéndome a hacer uso exclusivamente la información para efectos de la investigación, en tal sentido le he enviado el consentimiento informado sin coacción, ni precisiones indebidas con el compromiso de evitarle cualquier riesgo, el principio de beneficencia está orientado que las conclusiones y recomendaciones de la tesis pudiera reorientar la mirada a un acompañamiento real de las unidades de gestión local para poder lograr resultado óptimos en aras de garantizar el logro de los aprendizajes y la calidad de la educación en la localidad, en la región y en el país. Y la Justicia está orientado a reivindicar la labor loable de los directores de UGEL y los trabajadores. Principalmente de estos últimos. La meritocracia es una necesidad del País.

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se muestran los principales resultados obtenidos por medio de entrevistas semiestructura realizada a los directores de Ugel y a los participantes seleccionado de la unidad de gestión educativa de Tayacaja.

Con respecto al primer objetivo específico: Caracterizar la influencia idealizada (atributos y comportamiento) para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño, transcrita las respuestas de los entrevistados se procedió a identificar las palabras clave, agruparlas, codificarlas, asignándoles una etiqueta al segmento, en ese sentido se obtuvieron los siguientes segmentos: tipos de liderazgo (B1), características del liderazgo (B2), Sentimientos y autorreflexión (B3). De igual manera de la entrevista a los demás participantes, trabajadores identificaron tres segmentos como: tipo de liderazgo (C1), características del liderazgo (C2) y practicas eficiente para cumplir el compromiso de desempeño (C3). En tal sentido respondiendo a lo planteado en el primer objetivo los participantes manifestaron que efectivamente los directores de la Ugel son líderes, ejercen liderazgo porque cuentan con las características más resaltante de un líder con los atributos de la influencia idealizada. Y que influye positivamente para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño.

*“...Efectivamente los directores con quienes yo he trabajado han demostrado ser líderes, eso era de eso era de esperar, pues todos son maestros, nos inspira, nos han motiva, y saben escuchar, sobre todo las damas...” (B1)*

Otro participante manifiesta

*“...pero no siempre lo que brilla es oro, por lo menos a mí me ha tocado trabajar con uno que no me parece un líder, era mandón, autoritario y caminaba con la cabeza muy levantada, era docente, el cargo le llego muy grande...”*

*muy risueñamente; un director manifiesta “el trabajo es muy exigido, yo ni tiempo tengo para comer bien, salgo a las 11 pm, pues mi debo dejar todo listo para el día siguiente, es otro día y otras metas...”*

Conforme a los resultados obtenidos podemos decir que respecto al primer objetivo específico, algunos de los trabajadores caracterizan positivamente los atributos y comportamientos del liderazgo en su dimensión influencia idealizada pues aunque no expresan la dimensión de forma literal, identifican el significado como atributo es carismático, respetuoso, trabaja con mucha responsabilidad, motiva para que a todos a cumplir con la meta. Para Bass y Avolio la dimensión

carisma o la influencia idealizada constituye un factor importante mediante el cual puede ejercer influencia carismática logrando que sus seguidores o el personal a su cargo mantenga niveles óptimos en el desarrollo de sus actividades laborales poniendo en práctica su máximo rendimiento con compromiso e inspiración (Bass, 1999), aquí líder dirige y participa por ello exige el máximo desarrollo moral (Alarcón y Campana, 2020). Efectivamente en un espacio real se observa que el liderazgo de los directores entrevistados tienen esas características, además de haberse reconocido como docentes de aula, al cual le atribuyen su liderazgo, es corroborado por lo que manifiesta la mayoría de trabajadores entrevistados, ellos maximizan sus esfuerzos para lograr que los demás miembros de su unidad logren los compromisos y las metas. En esa línea se concuerda con la propuesta de Bass y Avolio como un referente teórico de para demostrar que la dimensión influencia idealizada tiene un impacto en la vida de las personas.

Respecto al segundo objetivo específico: Describir la percepción de los trabajadores de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica sobre la motivación por inspiración de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño. Luego efectuada la entrevista a los participantes hallaron 2 segmentos Motivación (D1): máximo esfuerzo, compromiso, optimismo, entusiasmo, estimulación, confianza, expectativa; Metas comunes (D2): trabajo en equipo, visión compartida, solución de problemas, solidaridad, equidad. De acuerdo a las respuestas organizadas en los dos segmentos los entrevistados mencionaron que la motivación que promueve los directores son aspectos importantes para los trabajadores pues promueve el fortalecimiento de la identidad es decir que se va disipando la visión individual para convertirse de manera paulatina en una visión conjunta , el compromiso y el entusiasmo lo que incentiva para lograr óptimamente con los compromisos de desempeño así consideran al director como una persona que organiza, orienta exige el máximo esfuerzo porque también son un ejemplo porque trabajan en equipo, son optimistas lo que constituye un factor importante que favorece el cumplimiento de metas y objetivos.

*“...Admiro su predisposición por acompañarnos a una reunión, su sencillez no hace sentir como si fuera parte de nuestro grupo, nos aconseja, no hace pensar en la escuela que queremos, que necesitamos...tiene mucho compromiso con la educación...”*

*“Cada jefe que ha llegado tiene sus cualidades.... Las damas son más comprometidas, pues cuando yo estuve mal fue solidario ...” ...*

*“cuando los jefes superiores me envían las alertas de que falta unos días para cumplir con los algunos indicadores de los compromisos de desempeño, llamo a una reunión a los señores trabajadores y juntos nos ponemos a trabajar para ver donde esta el cuello de botella que está impidiendo el cumplimiento los motivo a hacerle el seguimiento...”*

De acuerdo al segundo objetivo específico planteado y en la mirada de Bass y Avolio donde los líderes pueden y deben articular una visión que atraiga e inspire a sus seguidores. Los líderes inspiradores impulsan a sus seguidores a alcanzar altos estándares, transmiten optimismo sobre las metas futuras y dan sentido a la misión desde el principio. Los suscriptores deben tener un fuerte sentido de propósito. La comunicación es importante, el asertividad y la empatía juegan un papel fundamental en la persuasión. se observa que de acuerdo al análisis de los resultados existe una relación optima de motivación para el logro de los compromisos de desempeño, los líderes usan un lenguaje persuasivo para poner en marcha estrategias para que en común todos pongan sus máximos fuerza.

En relación al tercer objetivo explicar las estrategias de estimulación intelectual y la consideración individualizada que implementan los líderes de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño. el resultado de las entrevistas dio los siguientes 3 segmentos agrupados en palabras clave para los que tiene que ver con la estimulación intelectual, resolución de problemas y conflictos (E1), acompañamiento (E2) reflexión permanente (E2) , desarrollo de habilidades intelectuales (E3) y 3 segmentos para los relacionados consideración individualizada , empatía y asertividad (F1) ,acompañamiento personal (F2), identifica necesidades y asigna tareas individuales(F3), los entrevistados consideran la importancia de que los directores siempre este atentos a las capacitaciones del ministerio de educación (ATA) a los cuales envía e invita para que se pueda participar, promueve la reflexión permanente pensando en el logro de los aprendizajes y que toda acción es en beneficio de la educación; asi mismo se preocupa por las necesidades y dificultades que tienes los trabajadores, es asertivo y empático frente a los problemas personales , los orienta cuando deja

una responsabilidad .

*“.. siempre estoy asistiendo a las asistencias técnicas del ministerio, los directores con quienes he trabajado se preocupan por hacerme participar, eso me motiva a realizar mi responsabilidad con conocimiento de causa, mi lema es así lo dice el minedu...”*

*“...estudiar es una necesidad, y hago que los señores se preparen, y cuando alguna capacitación le envié la invitación para que asistan. no todos van, aunque me preocupo por que lo hagan...”*

De la revisión bibliográfica este objetivo se basa en la promoción de la autonomía y desarrollar nuevos conocimientos en las actividades laborales (Ganga y Sáez, 2008); se observa que los directores si están preocupados por la capacitación de los trabajadores y aun cuando no son curso personalizados , promueven la participación en las asistencia técnicas ofrecida por los órganos superiores pues consideran necesario para dar respuestas eficientes a la resolución de los problemas que se presentan en la ugel, sobre todo los que tiene que ver con contratación docente, encarga tura de directores, nombramientos, reasignaciones pues según manifiestan los entrevistados son necesarios para seguir en detalle las acciones que tiene que realizar y no equivocarse porque una equivocación es una sanción para el director,

En la consideración personalizada, donde el líder transformacional realiza un diagnóstico personal de las necesidades y capacidades de los subordinados (Velásquez 2006) a partir del análisis de datos, se encuentra que existe una preocupación constante por las personas, sus problemas personales. Los encuestados dicen que los administradores están a favor de cualquier enfermedad o restricción que exista.

Respecto al cuarto objetivo específico describir las barreras o desafíos que enfrenta la gestión de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, los hallazgos han sido codificados y segmentos en dos grupos; Las intervenciones políticas (G1) y las presiones de índole gremial (G2), de los entrevistados refieren que los directores cuando son designados al cargo por lo general llegan solos y su equipo técnico es designado con cargo de confianza por gobierno regional,

además dentro de la instituciones hay diferencias entre los trabajadores, algunos nombrados entranpan la gestión consiente e inconscientemente generando malestar. Por otro lado, los grupos gremiales ejercen presión, exigiendo soluciones imposibles. Los directores son denunciados constantemente a la fiscalía, y esta acción dificulta que su gestión tenga mejores resultados.

*“...casi nos nos escuchan, nos atacan por la prensa porque ante una denuncia falsa o equivocada creen que ya estamos cometiendo corrupción... y la verdad no es así...” (G1)*

*“...Me gustaría que antes de ponerme en la guillotina me escucharan y creyeran en mí, yo soy docente y vine con mi mejor disposición, pero siempre, pero para los ojos de los demás trabajar en la ugel significa ser corrupto...”*

*“...en ocasiones los gremios nos hacen pedido como por ejemplo sacar a un trabajador que no es de su agrado porque según él es corrupto, y no puedo hacerlo, porque uno no puede atentar contra el derecho laboral de otro solo por una simpe acusación...”*

*“...es un desgaste emocional y físico que nos tengan en la fiscalía todo un día para rendir manifestación ante una denuncia falsa .... Yo creo que los fiscales deben decir a la gente que agote la administrativa...”*

*“.... Recuerdo una denuncia donde me tuvieron toda una mañana en la fiscalía y ese día tenía que cumplir con un compromiso, era el último día, pero en tanto resuelvo la denuncia demostrando que estoy dentro del marco normativo.... Termine agotado que se me hizo imposible convocar a reunión y no se cumplido el compromiso ...”*

En relación a este cuarto objetivo específico se observó que existen un sinfín de situaciones que se constituyen en barreras y no permiten que el director y los trabajadores de la ugel desplieguen su máximo esfuerzo, sino por el contrario desmotiva genera enfrentamiento y pone en riesgo la honorabilidad de los servidores. Los directores entrevistados manifiestan que siente frustración porque las autoridades de turno no se ponen en su lugar ni mucho menos indagan sobre lo que sucede, al contrario, hacen presión para destituirlos o sacarlos del cargo abriéndoles proceso administrativo.

*“Las autoridades no son nada empáticos, son los primeros que nos tiran al piso...”*

Para la discusión de este objetivo, la investigación se apoyó en la propuesta de

Bass y Abolió Consideraciones de individualizada, mientras que esta dimensión propone la importancia de preocuparse por las necesidades y problemas de los trabajadores, los entrevistados manifiestan que a los jefes superiores no les importa lo personal, ni las necesidades de los directores mucho menos de los trabajadores, para ellos pesa más la presión mediática y el cumplir metas sin importar la persona. No hay n despliegue de la confianza, creen en lo que les dice los demás y solo dan ordenes llenando el escritorio de oficio, Situación que los desalienta

*...da la impresión que a toda costa nos quieren sacar del cargo para colocar a sus allegados. pero como no pueden se sirven de la procuraduría, de la contraloría de los sindicatos."*

Manifestó el entrevistado con un tono que denota cólera y frustración. Como opinión se considera que estas barreras constituyen una forma inadecuada y contraria a la dimensión propuesta por Bass y Avolio. La expresión y el tono de voz no dio la información que, pese a que los directores de ugel han desarrollado competencias de liderazgo, el desafío es que a la luz del transformacional tiene que empoderarse de los Bass y Avolio proponen, motivación por inspiración, un líder además de inspirar a los demás, debe inspirarse así mismo, practica la resiliencia y maximizar la autoestima. Sin embargo, la posición de los demás será comprender sus reacciones de manera asertiva y empática. Los líderes se motivan.

## VI. CONCLUSIONES

En relación al objetivo general de la investigación se concluye: Que se analizó el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño. Los resultados demostraron que hay un alcance positivo del liderazgo transformacional identificados en los directores sobre la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño, pero no se logra al 100% los indicadores por algunas barreras que impiden obtener buenos resultados.

**Primero.** Se ha caracterizado la influencia idealizada (atributos y comportamientos) sobre la efectividad en el logro de los compromisos de desempeño en la unidad de gestión educativa de Tayacaja. Los resultados mostraron que los participantes reconocieron y calificaron positivamente los atributos y comportamientos del liderazgo transformacional en su aspecto idealizado de influencia, como carisma, respeto, responsabilidad, motivación y escucha. Asimismo, se ha demostrado que estos atributos y comportamientos influyen positivamente en la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño,

**Segundo.** Se ha descrito a partir de la percepción de los empleados de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica sobre la motivación por inspiración de los líderes, los trabajadores expresaron que la motivación por inspiración impulsada por los directivos tiene un efecto positivo para la eficacia en el logro de los compromisos de desempeño para ello se despliega. compromiso, maximizar el esfuerzo y el compromiso de los miembros, lo que indica que la motivación inspiradora facilita el espíritu de trabajo en equipo, la visión compartida, lo que respalda la teoría de Bass y Avolio.

**Tercero.** Se explicó que las estrategias de estimulación intelectual y la consideración individualizada que implementan los líderes de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño, que se reflejan en la resolución de problemas y conflictos, actualizar sus conocimientos, responder a las demandas de su trabajo, sentirse apoyados, valorados y motivados. Estos hallazgos confirman la

hipótesis planteada y respaldan la teoría del liderazgo transformacional de Bass.

**Cuarto.** Se logró describir las barreras o desafíos que los líderes de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica enfrentan, estas barreras se manifiestan en la imposición de su equipo técnico por parte de la superioridad, la existencia de diferencias entre los trabajadores nombrados y contratados, la exigencia de soluciones imposibles por parte de los grupos gremiales y la denuncia constante a la fiscalía. Estas barreras generan malestar, desconfianza, conflicto y estrés entre los líderes y los trabajadores, lo que afecta negativamente para el eficiente logro de los compromisos de desempeño.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primero.** Se recomienda que los líderes evalúen periódicamente el impacto de su influencia idealizada en el desempeño de sus trabajadores y el cumplimiento de los compromisos. Esto se puede hacer mediante encuestas, entrevistas, observaciones o indicadores cuantitativos. De esta manera, se podrá realizar y profundizar las investigaciones sobre el liderazgo de los directores de ugel, identificando las fortalezas y debilidades de su liderazgo y tomar medidas correctivas o preventivas.

**Segundo.** Se sugiere que en relación a la estimulación intelectual los líderes pudieran hacer convenios con universidades para potenciar la formación de sus trabajadores. Eso fortalecería mejor las competencias de los directores...

**Tercero.** Se sugiere que, habiendo identificado líderes, el estado debe garantizar su desarrollo mediante un acompañamiento a su gestión de los directivos para que puedan optimizar su labor mediante una gestión de proceso, y que las cosas no se queden en el escritorio y en la teoría.

**Cuarto.** Para optimizar la labor de los directores de las unidades de gestión educativa local, es necesario los órganos superiores también desplieguen un liderazgo transformacional para acompañar la gestión de los directores con la finalidad de maximizar su liderazgo y cambiar la imagen desacreditada de las ugeles.

## REFERENCIA

- Alarcón, J. y Campana, A. (2020). Liderazgo transformacional y gestión educativa en instituciones educativas nivel secundaria -Ugel Maynas - Loreto, 2018. Bigbang, 9(4), 2018–2021. <https://doi.org/10.51431/bbf.v9i4.652>
- Altamirano, E., Carrera, J. y Pila-Martínez, J. (2021). Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia. Revista Internacional Tecnología-Educativa Docentes 2.0,10(1),32– 43. <https://doi.org/10.37843/rted.v10i1.175>
- Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. Información tecnológica, 30(3), 237-248. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Arias Vergara, A.H (2021) Liderazgo transformacional en estudiantes de quinto de secundaria de la I.E. 1213 Gloria Grande de Ate 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67436>
- Banz Liendo, C. (2016). Influencia de los líderes escolares en la cultura de escuelas con mejora sostenida. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145741>
- Barturen Barturen, J. C. (2021). Liderazgo transformacional el director en la gestión escolar de la red educativa rural Nacor Ríos Salazar, Cutervo-Cajamarca, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/66933>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness*

*through transformational leadership.* sage.

Pielstick, C. D. (1998). The transforming leader: A meta-ethnographic analysis. *Community college review*, 26(3), 15-34.

Becerra Santos, L. L. (2022). Liderazgo transformacional del director para la gestión escolar en las instituciones educativas, Bagua Grande. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80413>

Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidós Ibérica, S.A.

Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J., & Domingo, J. (2022). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: aprendizajes para la escuela post-covid*. Universidad de Granada.

Campos Atahumán, S. A. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de un colegio privado, Huánuco, 2022.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/97010>

Carr, W. & Kemmis, S. (1988). *Teoría Crítica de la enseñanza*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca

Centeno, M. A. y Lajous, A., "Retos para América Latina en el siglo XXI", en *La Era de la Perplejidad. Repensar el Mundo que conocíamos*, Madrid, BBVA, 2017.

<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/retos-para-america-latina-en-el-siglo-xxi/>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima, Pearson

Delgado, J. M., & Gutiérrez, J. (1997). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Proyecto Editorial Síntesis.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *El campo de la investigación cualitativa: Manual de investigación cualitativa Vol. I (Vol. 1)*. Editorial Gedisa.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wJPsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=\(Denzin+%26+Lincoln+2012\)+&ots=N2DV4gt6cT&sig=z7DzkMs2jfRbO9R361qvEk-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wJPsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=(Denzin+%26+Lincoln+2012)+&ots=N2DV4gt6cT&sig=z7DzkMs2jfRbO9R361qvEk-)

[wGzw#v=onepage&q=\(Denzin%20%26%20Lincoln%202012\)&f=fa  
lse](#)

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.

Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(67), 456–476.  
<https://doi.org/10.31876/revista.v19i67.7438>.

Ganga, F y Saenz, Cristina (2008). Estilos de Liderazgo en honorables diputados. Congreso Nacional de Chile. Espacio Abierto: *Cuaderno Venezolano de Sociología*, 17(1), 53-72.  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/122/12217103.pdf>

Gonzales F. (2018) De la era de la perplejidad a la era de las oportunidades: finanzas para el crecimiento en: *LA ERA DE LA PERPLEJIDAD Repensar el mundo que conocíamos*. OpenMind BBVA articulo  
<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/01/BBVA-OpenMind-La-era-de-la-perplejidad-repensar-el-mundo-que-conociamos.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación. 6ta Edición Sampieri. Soriano, RR (1991). Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés.  
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

De Soto, J. H. (2004). La teoría de la eficiencia dinámica. Procesos de Mercado: *Revista Europea de Economía Política*, (1), 11-72.  
<https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/1292130>

Ireton, C., & Posetti, J. Periodismo, “noticias falsas” & desinformación: manual de educación y capacitación en periodismo. París: UNESCO, 2018. 128 pááines. ISBN: 9789233001312.

Katayama Omura, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Fondo Editorial de la UIGV. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/616f8a7df1823bd0b2a6db1bd1b621eb.pdf>

Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 9–14. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>

Leithwood, K., Mascall, B. y Strauss, T. (Eds.). (2009). *Liderazgo distribuido según la evidencia*. Routledge. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dk2OAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Leithwood,+Kenneth,+Mascall,+Blair,+y+Strauss,+Tiiu+\(2009\).+Distributed+lea-+dership+according+to+the+evidence.+&ots=tOoORE6jGb&sig=pKdis3UEgnmUDeQOt9q6Y34a8Qc#v=onepage&q=Leithwood%2C%20Kenneth%2C%20Mascall%2C%20Blair%2C%20y%20Strauss%2C%20Tiiu%20\(2009\).%20Distributed%20lea-%20dership%20according%20to%20the%20evidence.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dk2OAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Leithwood,+Kenneth,+Mascall,+Blair,+y+Strauss,+Tiiu+(2009).+Distributed+lea-+dership+according+to+the+evidence.+&ots=tOoORE6jGb&sig=pKdis3UEgnmUDeQOt9q6Y34a8Qc#v=onepage&q=Leithwood%2C%20Kenneth%2C%20Mascall%2C%20Blair%2C%20y%20Strauss%2C%20Tiiu%20(2009).%20Distributed%20lea-%20dership%20according%20to%20the%20evidence.&f=false)

Lerma Kirchner, A., & Valdés Hernández, L. A. (2007). *Liderazgo emprendedor. Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Thomsom.

Lewin, K. (1988). Acción-investigación y problemas de las minorías. *Revista de Psicología social*. 2. Pp. 229-240

Loeb, H. B. (2022). *Líderes Morales*. Editorial Conservadora.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EWf9EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Hay+fuerte+y+creciente+desconfianza+en+los+lideres+&ots=9ENDiexWzc&sig=WGXeKJZgxC1YGjhVALCCep4hpLQ#v=onepage&q&f=false>

López Farias, C.J (2020) Liderazgo transformacional y gestión administrativa en los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2020.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/51516>

Maizondo Saldaña, F. R (2019) Proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7803>

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238247>

Martínez Contreras, Y. A. (2021). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28. <https://doi.org/10.18800/educacion.201401.001>

Martínez, M. (1999). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de investigación*. D.F.: Trillas.

Mayuri, G. (s.f.). La crisis permanente: La ausencia de liderazgo pedagógico. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-crisis-permanente-ausencia-de-liderazgo-pedag%2525C3%2525B3gico-mayuri-aquilar?trackingId=DwpzXfFaROicIPRvc63osw%253D%253D/?trackingId=DwpzXfFaROicIPRvc63osw%3D%3D>

Maza, M. D. C. L. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial*, 9(36), 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>

- Montilla, J. (2004). *Liderazgo*. Espacio Abierto, 13(2), 335-339.
- Morín, E. (1988). *El método. El conocimiento del conocimiento*. Editorial Cátedra
- Northouse, P. (2007). *Theory and Practice. United States of America: Western Michigan University*.
- Palencia, M., & Ben, V. (2019). Ética en la investigación psicológica: una mirada a los códigos de ética de Argentina, Brasil y Colombia<sup>1</sup>. *Revista de Psicología*, 9(17), 53-65. Consultado de <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/RPSI/article/view/2361/2189>
- Pajares, B. (2018). El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente de la I.E Liceo Trujillo [Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/4221>
- Paredes Urrunaga, S. K. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21195>
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624>
- Terrazas Pastor, Rafael. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Revista Perspectivas*, (35), 7-28. Recuperado en 04 de agosto de 2023, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332015000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332015000100002&lng=es&tlng=es).
- Rais S, Rubini B, Herfina (2022). Increasing Teacher Creativity through Strengthening Transformational Leadership, Teamwork, and Work Engagement. *Pegem Journal of Education and Instruction*, Vol. 12, No. 1, 2022, 232-241. [Doi.: 10.47750/pegegog.12.01.24](https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.24) Received: 23.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1329821>

Rejas, L. P., Ponce, E. R., & Fritis, C. M. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1004-1018.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>

Riggio y Lee, J. (2007). Competencias emocionales e interpersonales y desarrollo de líderes. *Revisión de gestión de recursos humanos*, 17 (4), 418-426.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.008> Get rights and content.

Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262.

<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

Rossel, Sergio (2006). *Acerca del Liderazgo Empresarial*. Universidad Técnica Federico Santa María.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE (6) (2020) Guía para el diseño y aplicación de entrevistas a profundidad G-DEP-006.

<https://hdl.handle.net/20.500.12982/6437>

Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299.

Siregar, A. N., Situmorang, B., & Zainuddin. (2021). Development of transformational leadership-based education management model in improving elementary school teacher performance in padang lawas regency, north sumatra. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(9), 3982–

3996. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>  
<https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=9&sid=f2f92c05-775a-4184-860c-ec5f78fd0fae%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=160604754&db=eue>

Soupios, M. (2000). *Las 10 reglas de oro del liderazgo: sabiduría clásica para líderes modernos* / Michael A Soupios, Panos Mourdoukoutas. Barcelona: Planeta

Sonnenfeld, A. (2016). *Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien* / Alfred Sonnenfeld. Pearson.

Scott, MM (1991). Investigación naturalista: aplicaciones para la investigación y la práctica profesional con estudiantes universitarios. *Revista de desarrollo de estudiantes universitarios*, 32 (5), 416-23.

Unesco (2022) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)  
<https://agenda2030lac.org/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods>.

Valdivia Núñez, O. J. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño docente en instituciones privadas de una corporación educativa de Arequipa, 2021.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/85394>

Vasilachis, I. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Editorial Gedisa.  
<http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacion-cualitativa-1.pdf>

Vega, Carolina y Zavala, Gloria (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto organizacional chileno.  
[http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

- Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.
- Villarreal, C. (2005). Gerencia, planificación y evaluación universitarias. *Educere*, 9(31), 513-522.
- Williams, E. S. (1994). Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions. *Unpublished Paper, Southern Management Association, New Orleans, LA*.
- Yáñez, M. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la Educación Superior*, XLII (3) (167), 81-100.
- Yarce, J. (2016). *Liderazgo trascendente*. Jorge Yarce.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

## ANEXOS

### Anexo 1

**Tabla 1: Categorías, Subcategorías y matriz de categorización**

Problemas de investigación	Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Categoría general	Subcategorías	código	
Liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023	¿Cuál es el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023?	analizar el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023	(a) ¿Cuáles son las características de la influencia idealizada (atributos y comportamiento) para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño?	(a) Caracterizar la influencia idealizada (atributos y comportamiento) para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño	Líder transformador	Influencia idealizada (atributo y comportamiento)	B1	
			(b) ¿Qué percepción tienen los trabajadores de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica sobre la motivación por inspiración de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño?	(b) Describir la percepción de los trabajadores de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica sobre la motivación por inspiración de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño		Motivación por inspiración		
			(c) ¿Qué estrategias de estimulación intelectual y la consideración individualizada implementan los líderes en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño?	(c) explicar las estrategias de estimulación intelectual y la consideración individualizada que implementan los líderes de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño		Estimulación intelectual	C1	
			(d) ¿Cuáles son las barreras o desafíos que enfrenta la gestión de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica?	(d) describir las barreras o desafíos que enfrenta la gestión de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica.		Consideración individualizada	D1	
						Eficiencia en el logro de compromisos de desempeño	E1	

Fuente: diseño propio con la asesoría del revisor- marzo 2023

### Anexo 2

**Tabla 2 : Cuadro de características de los participantes**

participante	Características personales	Tiempo de permanencia y condición
Director Unidad de gestión educativa local1	Profesional y licenciado en la educación,	Designado titular o excepcional permanencia 2 años
Director Unidad de gestión educativa local2	Profesional y licenciado en la educación	Designado titular o excepcional permanencia 1.5. años

---

Jefe de línea 1	Profesional	Cargo de confianza GORE, 3 años de permanecía
Jefe de línea 2	profesional	Cargo de confianza 2 años de permanecía
Trabajador 2	Profesional Técnico	Nombrado 276 -10 años

---

**Construcción propia**

## Anexo 3

**Tabla 3:**

### **Ejemplo Codificación abierta la dimensión influencia idealizada**

Objetivo a: Caracterizar la influencia idealizada (atributos y comportamiento) para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño

Transcripción de la entrevista a los participantes sobre el liderazgo que ejerce o ejerció durante el periodo de su gestión (Entrevista a directores de UGEL)

Pregunta	P1	P2	P3	SINTESIS/CÓDIGOS
<p>si pensamos en el significado del liderazgo, pensamos siempre en una persona con ciertas características. Podría usted describirse .¿Qué características tienes usted para ejercer su liderazgo?</p>	<p>Bueno es un poco difícil describirse a uno mismo , pero como lider te puedo decir que <b>practico la empatia</b> con los demas miembros de la ugel, <b>escucho con cierta paciencia las dificultades que suelen tener, me solidarizo con su problemas, aveces soy tolerante, asertivo y comparto con ellos varias tareas , pero ordeno cuando me ordenan que cumpla una accion, atiendo con respeto a las persona, se dirigir , orientar, creo que soy un lider porque hago que los demas me odescan para cumplir las metas. hay mucha tarea que hacer</b></p>	<p>Yo,...Ay. Caray . Haber dejame pensar.. Paractico la empatia, la asertividad, la tolerancia, pero para no hacerme probemas siempre tengo envio los memorandum para que el personal realice las actividades pendientes y cumplan con las metas . <b>En realidad mi liderazgo se ve empañado por multiples tareas y diversos problemas.</b></p>	<p>Claro. Siempre lo tuve claro, aunque antes de llegar , me han <b>advertido tener cuidado con la gente</b> , que estoy llegando a una ugel con personas problematicas, esa advertencia me ha puesto en <b>situación de temor</b>, sin embargo he <b>tratado de confiar en los trabajadores</b>, y es que la confianza nos da la oportunidad de creer en los demas. Siempre me he considerado lider, desde mi insitucion y lo he asumido como si fuera parte de mi personalidad. <b>practico la asertividad, la tolerancia, la empatia, trato de ser un ejemplo, por ejemplo no espero que barran mi oficina yo misma lo hago, tengo ucho respeto por los docentes, valoro su formacion, su profesionalismo</b> al mismo tiempo la de los otros profesionales de la sede como de las autoridades, mis jefes superiores, participo en todas las actividades <b>aunque aveces no me da tiempo, estoy pendiente de las necesiadaades del personal</b>, auqnue aveces muchos de ellos responden con ironia. Me gusta el trabajo en equipo y organizo a las personas</p>	<p><b>características su la influencia idealizada D1 : empático, asertivo, respetuoso, tolerancia, solidario, escucha, solidario confianza es un modelo valora el profesionalismo de los demás, obediencia practico envia memeorandum</b></p> <p><b>Trabaja en equipo D2 organiza a las personas en equipo , pendiente de las necesidades del personal sentimiento y emociones D3 adevertencias de quela gente es mala y desconfianza se ve empañado por diverss tares y problemas falta de tiem po</b></p>

## Anexo 4

Tabla 4: Ejemplos codificación abierta utilizado

Palabras claves	Códigos	P1	P2	P3
<p><b>características de la influencia idealizada</b></p> <p>empático, asertivo, respetuoso, tolerancia, solidario, escucha, solidario confianza valora el profesionalismo de los demás</p>	D1	<p>practico la empatia escucho con cierta paciencia las dificultades que suelen tener</p> <p>me solidarizo con sus problemas, a veces soy tolerante, asertivo comparto con ellos varias tareas, , atiengo con respeto a las personas,</p>	<p>.. Paractico la empatia, la asertividad, la tolerancia,. En realidad mi liderazgo se ve</p>	<p>Siempre me he considerado líder, desde mi insitucion y lo he asumido como si fuera parte de mi personalidad.</p> <p>practico el asertividad, la tolerancia, la empatía, trato de ser un ejemplo, por ejemplo, respeto por los docentes, valoro su formación, su profesionalismo al mismo tiempo la de los otros profesionales de la sede participo en todas las actividades, aunque a veces no me da tiempo, estoy pendiente de las necesidades del personal,</p>
<p><b>Trabaja en equipo</b></p> <p>organiza a las personas en equipo, pendiente de las necesidades del personal</p>	D2	<p>pero ordeno cuando me ordenan que cumpla una actividad</p> <p>se dirigir, orientar</p>	<p>pero para no hacerme problemas siempre tengo envié los memorándums para que el personal realice las actividades pendientes y cumplan con las metas</p>	<p>ser líder es parte de mi personalidad</p> <p>Me gusta el trabajo en equipo y organizo a las personas</p>
<p><b>sentimiento y emociones</b></p>	D3	<p>Soy líder porque hago que los demás sean obedientes a mis indicaciones e instrucciones</p>	<p>empañado por múltiples tareas y diversos problemas</p>	<p>antes de llegar, me han advertido tener cuidado con la gente</p> <p>situación de temor</p> <p>he tratado de confiar en los trabajadores</p> <p>aunque a veces muchos de ellos responden con ironía</p>

---

hay mucha tarea que hacer  
realmente no es fácil ser director  
de ugel

---

## Anexo 5

**Tabla 5:** ejemplo matriz de análisis de las entrevistas a directores

Transcripción de la entrevista a los participantes sobre el liderazgo que ejerce o ejerció durante el periodo de sus gestion (Entrevista a Directores de UGEL)

Pregunta	P1	P2	P3	SINTESIS/CÓDIGOS
¿Cómo describiría su experiencia personal en el cargo de Director de Ugel ?	Bueno, es una <b>experiecia interesante</b> , se suma a mis demas experiencias ya habia trabajado en <b>otra ugel cumpliendo funciones de especialista</b>	Es una <b>experiencia interesante</b> pero me ha <b>llenado de preocupaciones</b> , hay <b>demasiados problemas estructurales</b> en ella ; siento que los demas profesionales,me <b>miran como el que desconoce de la gestion</b> la atribuyen a mi eperiencia de docente	siento que es <b>una experiencia particular</b> , cuando estaba en el aula y se dio esta <b>oportunidad de crecimiento profesional</b> me dije que era una gran oportunidad de cambio , soné con <b>trasnformar la escuela , la atencion a los docentes</b> . Como sabes en las Ugeles el tramite documentario es horrible y el trato que nos dan es pésima y eso intento cambiar. Pero no es fácil	<b>experiencia interesantes A1</b> cumplido con otras funciones <b>A2</b> <b>tienes preocupaciones por los problemas estrucutrales A3</b> <b>oportunidad de crecimiento profesional A4</b> <b>soñaba con transformar la escuela y la atencion en la ugel A5</b>
¿Considera que usted es un líder?	Yo creo que si, mi gestión se caracteriza por un <b>liderazgo carismático</b> porque <b>trato de ser amable, dialogo</b> con todos de manera <b>asertiva</b> pese a que a veces siento un <b>poco de frustración,soy tolerante con los demás y intento motivar a los trabajadores</b> cuando no cumplen sus responsabilidades. Pero <b>impongo mi autoridad.</b>	Me considero un <b>líder transformador</b> y aunque no ha sido fácil he <b>orientado a los trabajadores a pensar que las metas son institucionales no personales</b> y es en beneficio del logro del aprendizaje. También he sido <b>amigable</b> con ellos sin perder en ningún momento mi <b>papel de gestor público</b> , he <b>compartido tareas y roles. Soy asertivo y empático.</b> Todos los docentes lo somos. <b>No es fácil ser director</b> de Ugel	Me caracterizo por tener un <b>liderazgo compartido</b> , pero me <b>ciño a la norma</b> para hacer cumplir las responsabilidades que me toca monitorear. Recuerda que soy docente y vengo de las aulas de educación básica	<b>.Tipo de liderazgo B1: carismático, transformacional y compartido impongo mi autoridad</b> <b>Emocional B2: frustración Autoreflexion</b> <b>B3: No es facil ser director</b>

RP1: ¿Podría describir brevemente cuándo, ¿cómo y, en su opinión, por qué fue nombrado para el cargo?

si pensamos en el significado del liderazgo, pensamos siempre en una persona con ciertas características. Podría usted describirse .¿Qué características tienes usted para ejercer su liderazgo?

Fui designado por concurso público nacional aplicado en el 2016 y estuve 3 años aproximadamente.

Luego Sali por algunos problemas que se generaron dentro de la Ugel

Bueno es un poco difícil describirse a uno mismo , pero como líder te puedo decir que practico la empatía con los demás miembros de la Ugel, escucho con cierta paciencia las dificultades que suelen tener, me solidarizo con su problemas, a veces soy tolerante, asertivo y comparto con ellos varias tareas , pero ordeno cuando me ordenan que cumpla una acción, atiéndolo

Designado de manera excepcional por el Director Regional de educación de Huancavelica, he estado casi 2 años

Yo,...Ay. Caray . Haber dejame pensar.. Paractico la empatía, la asertividad, la tolerancia, pero para no hacerme problemas siempre tengo envío los memorandum para que el personal realice las actividades pendientes y cumplan con las metas . En realidad mi liderazgo se ve empañado por múltiples tareas y diversos problemas.

He estado 2 años aproximadamente , me designe porque me encontraba habilitada en el cuadro de méritos del concurso de directores de Ugel del 2016

Claro. Siempre lo tuve claro, aunque antes de llegar , me han advertido tener cuidado con la gente , que estoy llegando a una Ugel con personas problemáticas, esa advertencia me ha puesto en situación de temor, sin embargo he tratado de confiar en los trabajadores, y es que la confianza nos da la oportunidad de creer en los demás. Siempre me he considerado líder, desde mi institución y lo he asumido como si fuera parte de mi personalidad. practico la asertividad, la tolerancia, la empatía, trato de ser un ejemplo, por ejemplo no espero que barran mi oficina yo misma lo hago, tengo mucho respeto por los docentes, valoro su formación, su profesionalismo al mismo tiempo la de los otros profesionales de la sede como de las autoridades, mis jefes superiores, participo en todas las actividades aunque a veces no me da tiempo, estoy pendiente de las necesidades del personal, aunque a veces muchos de ellos responden con ironía. Me gusta el

ingreso a la carrera de directivo de Ugel y tiempo de permanencia y salida C1

características de su liderazgo D1 : empático, asertivo, respetuoso, tolerancia, solidario, confianza es un modelo valora el profesionalismo de los demás, organiza a las personas en equipo , pendiente de las necesidades del personal \*temores D2 advertencias de que la gente es mala y desconfianza

que piensa usted de la etica?

con respeto a las persona, se dirigir , orientar, creo que soy un lider porque hago que los demas me odiescan para cumplir las metas. hay mucha tarea que hacer

es ser moralmente etico, espiritual, ser honesto

creo que la etica tiene que ver con la capacidad de saber diferenciar entre el bien y el mal, es actuar con honestidad

trabajo en equipo y organizo a las personas

es para mi el comportamiento que tenemos diferenciando el bien del mal, recordando lo que lei hace poco la etica es una concepcion de valoracion de la misma vida diferenciando lo bueno lo malo, es actuar con justicia, con idoneidad, Eficiencia, veracidad, es llevar una vida honesta decir siempre la verdad sin dañar a nadie, es parte de la conciencia moral que tienen las personas.

He puesto en practica el codigo de etica del funcionario publico y actuo con ella, intento no decir mentiras aquellas llamadas necesarias, actuo con cierta idoneidad, practico la honestidad pero mas que palabras intento ser un ejemplo por ejemplo llego temprano

conceptos de etica E1 -moralmente etico - honesto- diferenciar el bien del mal , justicia idoneidad, eficiencia veracidad conciencia moral

podria describirme que practica etica ha implementado en su gestion

mira.. Creo que es importante actuar con la verdad como sabemos muchos trabajadores estan cuestionados por la poblacion por actos de corrupcion y eso nos salpica a los directores aunque no tengamos que ver con nada de ello, entonces poner en practica ese dicho de las manos limpias es muy necesario

Yo, movilizo a los trabajadores para que actuen con etica, manifiesto a los maestros que cumplan sus deberes siendo modelo de verdad justicia y transparencia.

practica de etica en su gestion de etica F1 -MANOS limpias , moviliza a los trabajadores para la actuación etica y a los docentes cumplan deberes modelos de verdad justicia y transparencia

## ANEXO 5

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:
- 1.2. INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN
- 1.3. AUTOR:

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CRITERIOS	SI	NO	SUGERENCIAS
1	CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado			
2	OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo con los objetivos planteados			
3	ACTUALIDAD	Adecuado a lo vigente			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica			
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del instrumento.			
6	INTENCIONALIDAD	Está de acuerdo para validar las categorías/subcategorías.			
7	CONSISTENCIA	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.			
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems y los objetivos.			
9	METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de las categorías/subcategorías.			
10	PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.			

Fuente: APROBADO. 90-100% (8 a 10 Preguntas), si observa el 50% corregir, si es menor a 50% replantear.

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

---

#### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

FECHA:  
Firma del experto:  
ORCID:

## Anexo 6

### GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

**TÍTULO;** Liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de compromisos de desempeño en una UGEL de Huancavelica, 2023

#### DATOS GENERALES

Entrevistado : Participante No 1

Cargo :

Lugar : zoom

Hora : 7:30 p.m

Fecha : 13 de junio

Entrevistador : MIRIAM MARLEN TINOCO GARCIA

#### I. INTERROGANTES

**Objetivo general:** analizar el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica, 2023

**Objetivo específico (a):** Caracterizar la influencia idealizada (atributos y comportamiento) para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño

**Objetivo específico (b):** Describir la percepción de los trabajadores de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica sobre la motivación por inspiración de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño

**Objetivo específico (c):** explicar las estrategias de estimulación intelectual y la consideración individualizada que implementan los líderes de una unidad de gestión educativa local de Huancavelica para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño

**Objetivos específicos (d):** describir las barreras o desafíos que enfrenta la gestión de los líderes para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica

## **PRESENTACIÓN**

Buenos días, un gusto saludarlo y agradecerle por haber permitido esta entrevista  
¿Cómo se encuentra? ¿Cómo le va en la salud? ¿Como va la familia?

### **APERTURA DE LA ENTREVISTA**

Durante esta entrevista me gustaría tratar diversos temas relacionado al liderazgo ejercido y su relación con los compromisos de desempeño. He preparado algunas preguntas que se le formulará de manera paulatina, si tiene duda en las respuestas por favor no dude en comunicarme.

preguntas las cuales podría

- 1.- Podría decirme su nombre completo por favor.
- 2.- ¿Cuál es tu profesión y en qué área se desempeña?
- 3.- ¿Cuántos años tienes de experiencia laboral?

### **Subcategoría Influencia idealizada (atributo y comportamiento)**

Preguntas realizadas a directores de ugel

1. ¿Podrías explicar su experiencia como director de UGEL? Y ¿cuánto tiempo tiene en la función?
2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en su gestión?
3. ¿Podría usted describir que características tiene el liderazgo que ejerce?
4. ¿qué piensa usted de la ética? ¿Y qué practicas ha implementado en su gestión?
5. ¿En qué medida cree usted que las características descritas y las prácticas de ética implantada ha contribuido para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño?

Preguntas realizadas a trabadores

1. ¿cómo describes el liderazgo que ejerce el y los directores con quien ha trabajado?
2. ¿Qué características observas (te) en el director como líder o jefe?
3. ¿Qué acciones implementa para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño?
4. ¿Las características descritas han contribuido a la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño?

5. Crees que tiene los objetivos claros en relación al cumplimiento de los compromisos de desempeño

### **Subcategoría Motivación por inspiración**

1. ¿existe cualidades admirables te inspira en los directores?
2. ¿Valora las habilidades y competencias de los trabajadores?
3. Podría narrar algunas acciones realizada por el director para motivar que los trabajadores pongan su máximo esfuerzo en las responsabilidades a cumplir para el logro de los compromisos de desempeño.
4. ¿Valora el esfuerzo y ofrece recompensas
5. ¿Qué estrategias consideras efectivas para motivar a los trabajadores?
6. ¿Muestra capacidad para delegar funciones?

### **Subcategoría Estimulación intelectual**

1. ¿El director promueve espacios de formación externa o interna para los trabajadores?
2. ¿Realiza actividades de auto aprendizaje o interaprendizaje entre las áreas de gestión, dentro de la ugel?
3. ¿Lidera el aprendizaje compartido?
4. ¿Promueve programas o capacitaciones para el desarrollo profesional o técnico?
5. ¿Promueve espacios de sana diversión?
6. ¿El director realiza un análisis compartido de los problemas? ¿Y reflexiona sobre ella desde diferentes perspectivas?

### **Subcategoría Consideración individualizada**

1. Desde tu experiencia o perspectiva, ¿cuáles consideras que son las principales barreras o desafíos que se enfrenta en la UGEL para lograr eficientemente los compromisos de desempeño?
2. Motiva y estimula positivamente para promover una visión común

3. ¿Estimula el esfuerzo desplegado por el personal para el cumplimiento de los compromisos de desempeño?
4. ¿Hay una adecuada gestión de oportunidades?
5. A lo largo del tiempo, ¿podría describir las estrategias que implementa para resolver problemas que se presentan para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño?
6. ¿Como atiende las necesidades personales y laborales de los trabajadores?

## ANEXO 7

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es informar a los participantes en esta investigación de manera clara de la naturaleza de la misma, del mismo modo de su rol como participante.

La presente investigación es conducida por MIRIAM MARLENE TINOCO GARCIA, estudiante de la maestría en GESTION PUBLICA de la UCV. El objetivo de este estudio es:  
Determinar la influencia del liderazgo transformacional y la formación de equipos de alto rendimiento, en el cumplimiento de compromisos de desempeño en la UGEL de Tayacaja -Huancavelica, 2022\_\_\_\_\_.

Si usted accede a participar en esta investigación, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se recogerá de diferentes formas, será grabada si usted lo permite, se anotará con todos los detalles sus respuestas respetando en todo momento la originalidad de sus respuestas y otras formas de recojo de información, ello facilitará que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los materiales utilizados serán destruidos.

Si tiene alguna duda sobre usted puede hacer preguntas en cualquier momento. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por MIRIAM MARLENE TINOCO GARCIA. He sido informado (a) de que El objetivo de este estudio es:

Determinar la influencia del liderazgo transformacional y la formación de equipos de alto rendimiento, en el cumplimiento de compromisos de desempeño en la UGEL de Tayacaja -Huancavelica, 2022\_\_\_\_\_

---

Me han indicado también que tendré que responder las preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a MIRIAM MARLENE TINOCO GARCIA al teléfono anteriormente mencionado.

-----  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha