



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo distribuido en Instituciones Educativas de la Red  
7, distrito de Independencia - 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Zulema Callalli Palomino

**ASESORA:**

Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA - PERÚ**

**2018**



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): CALLALLI PALOMINO, ZULEMA

Para obtener el Grado Académico de Maestría en Administración de la Educación, ha sustentado la tesis titulada:

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 7, DISTRITO DE INDEPENDENCIA - 2018

Fecha: 24 de agosto de 2018

Hora: 11:45 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Nancy Cuenca Robla

Firma: [Signature]

SECRETARIO: Dra. Gliria Susana Méndez Hizarbe

Firma: [Signature]

VOCAL: Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda

Firma: [Signature]

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por unanimidad

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Mejorar presentación en APA

Nota: El tesisista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

**Dedicatoria**

A nuestro Padre eterno por otorgarme la fortaleza, a mi familia por ser mi motivación y parte del sacrificio, a mis colegas y compañeros por su apoyo en el camino de crecer y avanzar buscando el logro de metas personales y profesionales.

### **Agradecimiento**

A nuestros docentes guía que se comprometieron con la conclusión de la investigación como parte de nuestras metas profesionales sin esperar nada a cambio y a la Universidad por brindar facilidades de formación continua a quienes trabajamos.

### **Declaración de autoría**

Yo, Zulema Callalli Palomino, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo distribuido en Instituciones Educativas de la Red 7, distrito de Independencia - 2018”, presentada, en 141 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 22 de Agosto del 2018

---

Zulema Callalli Palomino

DNI N° 09394359

## Presentación

Señores miembros del Jurado calificador

Presento a Ustedes la tesis titulada “Liderazgo distribuido en las Instituciones Educativas de la Red 7, distrito de Independencia, 2018”, dando cumplimiento a lo establecido en el “Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo” para la obtención del grado de maestro en Administración de la Educación.

La tesis está organizada en siete capítulos y anexos. El primero presenta la introducción, la realidad problemática, los antecedentes relacionados al tema, las teorías que fundamentan el estudio de la variable y sus dimensiones, así también la formulación del problema, la justificación de la investigación y el planteamiento de objetivos e hipótesis. En el segundo capítulo se especifica el método de la investigación, el diseño, la operacionalización de variables, la población y muestra y el método de análisis de datos así como aspectos éticos. En el tercer capítulo se exponen los resultados descriptivos de la investigación considerando el tratamiento de sus cuatro dimensiones.

El cuarto capítulo, aborda la discusión de los resultados expuestos, el quinto capítulo está referido a las conclusiones considerando las hipótesis, el sexto capítulo presenta algunas recomendaciones fundamentadas, el séptimo contiene las referencias bibliográficas luego de las cuales se presentan los anexos solicitados.

La Investigadora

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>CARÁTULA</b>	i
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	xiii
<b>I. Introducción</b>	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	19
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	38
1.5. Justificación del estudio	40
1.6. Hipótesis	42
1.7. Objetivos	43
<b>II. Método</b>	45
2.1. Diseño de investigación	46
2.2. Variables, operacionalización	47
2.3. Población y muestra	49
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	51
2.5. Métodos de análisis de datos	55
2.6. Aspectos éticos	55
<b>III. RESULTADOS</b>	56

<b>IV. DISCUSIÓN</b>	85
<b>V. CONCLUSIONES</b>	94
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	97
<b>VII. REFERENCIAS</b>	100
<b>ANEXOS</b>	104
Anexo 1: Artículo científico	105
Anexo 2: Declaración de autoría	115
Anexo 3: Instrumento	116
Anexo 4: Matriz de consistencia	118
Anexo 5: Matriz de datos (Excel y/o SPSS)	120
Anexo 6: Validez de los instrumento	130
Anexo 7:: Autorización	139

## Índice de tablas

		<b>Pag.</b>
Tabla 1	Operacionalización de variable	45
Tabla 2	Aspectos de evaluación del instrumento	52
Tabla 3	Valoración del juicio de experto	54
Tabla 4	Nivel de confiabilidad del instrumento	54
Tabla 5	Escalas de valoración de los coeficientes de confiabilidad	55
Tabla 6	Distribución de la muestra por sexo	57
Tabla 7	Distribución de la muestra por nivel educativo	58
Tabla 8	Distribución de la muestra por condición laboral	59
Tabla 9	Distribución de la muestra por edad	60
Tabla 10	Distribución de la muestra por tiempo de servicios	61
Tabla 11	Determinación de frecuencias del nivel educativo y sexo	62
Tabla 12	Frecuencias del nivel educativo y condición laboral	63
Tabla 13	Frecuencias de edad y tiempo de servicios	64
Tabla 14	Frecuencias de la condición laboral y tiempo de servicios	65
Tabla 15	Frecuencias de la variable liderazgo distribuido a las instituciones educativas	66
Tabla 16	Frecuencias de la dimensión confianza de la variable liderazgo distribuido	67
Tabla 17	Frecuencias de la dimensión talento de la variable liderazgo distribuido	68
Tabla 18	Frecuencias de la dimensión motivación de la variable liderazgo distribuido	69
Tabla 19	Frecuencias de la dimensión liderazgo múltiple	70
Tabla 20	Determinación de frecuencias del variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel inicial	71
Tabla 21	Determinación de frecuencias del variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel primaria	72
Tabla 22	Determinación de frecuencias del variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel secundaria	73

Tabla 23	Frecuencia del variable liderazgo distribuido por nivel educativo	74
Tabla 24	Determinación de niveles del variable liderazgo distribuido por sexo	75
Tabla 25	Niveles del variable liderazgo distribuido por condición laboral	76
Tabla 26	Niveles del variable liderazgo distribuido por edades	77
Tabla 27	Niveles del variable liderazgo distribuido en tiempo de servicios	78
Tabla 28	Prueba de normalidad de los datos	79
Tabla 29	Determinación de la significancia y diferencia del variable liderazgo distribuido en los niveles inicial, primaria y secundaria.	80
Tabla 30	Determinación de la significancia y diferencia de la dimensión confianza en los niveles inicial, primaria y secundaria	81
Tabla 31	Determinación de la significancia y diferencia de la dimensión talento en los niveles inicial, primaria y secundaria	82
Tabla 32	Determinación de la significancia y diferencia de la dimensión motivación en los niveles inicial, primaria y secundaria	83
Tabla 33	Determinación de la significancia y diferencia de la dimensión liderazgo múltiple en los niveles inicial, primaria y secundaria	84

## Índice de figuras

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Establecimiento de la muestra por sexo	57
Figura 2	Establecimiento de la muestra por nivel educativo	58
Figura 3	Establecimiento de la muestra por condición laboral	59
Figura 4	Establecimiento de la muestra por edad	60
Figura 5	Establecimiento de la muestra por tiempo de servicio	61
Figura 6	Distribución de frecuencia por nivel educativo y sexo	62
Figura 7	Distribución de frecuencia por nivel educativo y condición laboral	63
Figura 8	Distribución de frecuencia por edad en años y tiempo de servicios	64
Figura 9	Distribución de frecuencia por condición laboral y tiempo de servicios	65
Figura 10	Niveles de frecuencia de la variable liderazgo distribuido	66
Figura 11	Niveles de frecuencia de la dimensión confianza del liderazgo distribuido	67
Figura 12	Niveles de frecuencia de la dimensión talento del liderazgo distribuido	67
Figura 13	Niveles de frecuencia de la dimensión talento del liderazgo distribuido	68
Figura 14	Niveles de frecuencia de la dimensión liderazgo múltiple	69
Figura 15	Niveles de frecuencia de la dimensión liderazgo distribuido nivel inicial.	70
Figura 16	Niveles de frecuencia del liderazgo distribuido nivel de primaria	71
Figura 17	Niveles de frecuencia del liderazgo distribuido nivel de secundaria.	72
Figura 18	Niveles del liderazgo distribuido por nivel educativo	73
Figura 19	Niveles del liderazgo distribuido por nivel educativo	74
Figura 20	Niveles del liderazgo distribuido por condición laboral	75
Figura 21	Niveles del liderazgo distribuido en edades	<b>76</b>
Figura 22	Niveles del liderazgo distribuido en edades	77

## Resumen

El presente trabajo titulado “Liderazgo distribuido en Instituciones educativas de la red 7 de Independencia, 2018” planteó como objetivo general: Identificar diferencias del nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, considerando para ello algunas teorías base.

El estudio corresponde al enfoque cuantitativo porque se analizan los resultados obtenidos de la recolección de datos y así responder contrastando las hipótesis sobre la base de las estadísticas, es de tipo no experimental descriptivo comparativo y básico, ya que se examina la variable en tres grupos dentro de la población, el método utilizado fue la encuesta mediante un cuestionario adaptado y validado para ser aplicado en una población de aproximadamente 200 docentes de 11 escuelas pertenecientes a la red 7 del distrito de Independencia y en una muestra de 128 docentes pertenecientes a tres escuelas. El método es deductivo pues, partiendo de las teorías es que se llegará a conclusiones específicas, también es hipotético ya que se busca responder a las hipótesis planteadas. De acuerdo a la prueba de Kruskal-Wallis, el valor del chi cuadrado fue igual a 4,781 y el de una significatividad mayor al 0,05.

La conclusión a la que se arribó es que no hay diferencia significativa en la percepción de los docentes sobre el liderazgo distribuido que ejercen los directores de las Instituciones educativas estatales de distintos niveles: inicial, primaria y secundaria; sin embargo, logra generar algunos cambios dentro de la cultura organizacional ya que todos los miembros o en su defecto la gran mayoría de ellos incrementa su participación activa y toman decisiones de manera democrática, es por ello que esta percepción va de moderado a fuerte.

**Palabras claves:** Liderazgo distribuido, Confianza, Talento, Motivación, Liderazgo compartido, Instituciones educativas.

## Abstract

The following work titled "Distributed leadership in educational institutions of the 7 network of the Independencia district, 2018" proposed as general objective, to identify the differences of the perception level about distributed leadership in the public educational institutions of kindergarten, elementary and high level in the 7 network, Independencia district-2018, considering some base theories.

The study pertains to the quantitative approach, due to the analysis of the obtained results of the data collection, to be able to answer contrasting the hypothesis about the base of statistics, it is also the non-experimental descriptive comparative and basic type, due to the examination of the variable in three groups inside the population, the used method was the questionnaire through an adapted quiz, which was validated to be applied to a population of approximately 200 teachers of 11 schools of the 7 network of the Independencia district, and in a statistic sample of 128 teachers of three schools. The method is deductive, because starting from the theories arrives to specific conclusions, it is also hypothetical due to the pursuit of answering the proposed hypotheses. According to the Kruskal-Wallis Test, the chi-squared was equal to 4.781 and one significance greater than 0.05

The conclusion at which it arrived is that there is not any significative difference in the perception of the teachers about the distributed leadership exercised by the principals of public educational institutions of different levels: kindergarten, elementary and high; however, it gets to achieve some changes in the organization culture because all or most of the members increase active participation, and make decisions democratically and that is why this perception goes from moderated to strong.

**Key Words:** Distributed leadership, Trust, Talent, Motivation, Shared Leadership, educational institutions.

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

En los últimos años, los modelos educativos se vienen reajustando siguiendo modelos empresariales por su aporte organizacional como base de un adecuado funcionamiento, poniendo en relevancia el trato horizontal y menos burocrático impulsando la sociedad del conocimiento.

A nivel Internacional;

El liderazgo surge desde los años 50 como parte de las estrategias militares posteriores a la segunda guerra mundial y desde entonces, se estableció que dos variables eran determinantes para ejercer el liderazgo: *toma de iniciativa para el cumplimiento de tareas y la tendencia a la organización*. En los años 60 y 70 Blake, Fiedler, Reddin, Hersey & Blanchard, Kotze y Kotter incluyeron los términos *liderazgo y dirección en la administración de negocios*. Se abocaron entonces a estudiar a las personas que marcaron diferencia en la historia por tener características determinadas entre las que destacaban la *determinación y asertividad*. En 1984, R.M. Stogdill presentó una investigación al respecto donde concluyó que las *situaciones específicas* son las que determinan las características de un líder.

Es entonces que desde 1996, la concepción del líder como el personaje principal, con una serie de habilidades, fortalezas y con capacidades visionarias, ha cambiado gracias al *planteamiento del nuevo paradigma del liderazgo* donde se menciona a los líderes *transaccionales*, más tarde se hablaba de los líderes *transformacionales*; ambos con la función de transformar y comprometer a los integrantes de la organización. Hasta entonces, la responsabilidad recayó sólo en los líderes, quienes en algunos casos dieron muestras de estrés, insatisfacción laboral, inconformidad, se incrementaron denuncias y se priorizó el aspecto administrativo.

A partir del 2006 surgen las ideas post transformacionales y con ellas las ideas en torno a una nueva práctica de liderazgo distribuido. Luego de haberse dado investigaciones en Inglaterra y Estados Unidos se logró *explicar la relación entre este tipo de liderazgo y el ámbito educativo*, determinando su efectividad desde el 2012 con Spillane y Longo, quienes señalan que en las organizaciones

educativas la mayor parte del trabajo eficiente es promovido por los líderes que no necesariamente ejercen un cargo y más bien promueven el trabajo colaborativo.

A razón de esto se otorga al liderazgo distribuido otras *denominaciones* como liderazgo emergente, compartido, democrático y colectivo. Se instauró entonces el International Study of Principal Preparation (Estudio Internacional de Preparación de Directores) donde además de formar líderes democráticos, se publicaron artículos de métodos y análisis del liderazgo distribuido en diversas revistas como: Educational Administration Quarterly, Educational Management Administration & Leadership, Management in Education, Journal of Scholarship & Practice, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice; entre otras.

La OCDE (2009) Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico, busca la relevancia del equipo directivo como líderes pedagógicos que incentive a la comunidad educativa a fortalecer sus capacidades y no limitarse a la gestión administrativa. Sin embargo, en vista que se asoció el cargo directivo al incremento de tareas, funciones, rendición de cuentas sobre el éxito o fracaso educativos, disminuyó el interés por asumir roles de liderazgo, por lo tanto, a nivel de los ministerios u organismos de manejo del Sistema Educativo, se elaboraron *materiales guía* para la formación de directivos líderes, se establecieron *políticas normativas de fortalecimiento del liderazgo distribuido* en el sistema escolar en vínculo estrecho con el personal que asegure la mejora de resultados de aprendizaje con sostenibilidad en el tiempo.

Luego de generalizar el liderazgo distribuido en Europa y Estados Unidos, se propulsó la práctica del mismo en los países de América del Sur. De este modo, Brasil, Chile y México se convierten en pioneros, extendiéndose hacia Colombia, Argentina y finalmente al Perú. A partir del 2005 en Chile, se establecieron políticas y leyes para la formación de líderes en el *Marco de la Buena dirección y acceso por concurso* meritario de directores en las Instituciones educativas. En el 2011, se *determinó 6 tipos* de distribución del liderazgo en las escuelas de Chile: formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna y cultural; de las cuales la pragmática es la que se refiere a una asignación de tareas según las capacidades o talentos del personal con responsabilidades compartidas para optimizar logros.

A nivel Nacional;

En el Perú, las Universidades privadas como la PUCP, la UPCH y Antonio Ruiz de Montoya, instauraron desde el 2014 los denominados “*Proyectos de Investigación – acción*” como parte de formación de docentes y directivos en la promoción del liderazgo distribuido al interior de las Instituciones Educativas destacando el trabajo colaborativo con participación comprometida de directivos y docentes, partiendo de un diagnóstico que luego se compara con el estado deseado para plantear su proyecto de mejora educativa. Esto de la mano de una capacitación de los involucrados en diplomados o cursos de formación de líderes. Basados en esta experiencia, es que el MINEDU asume la formación de directivos de la gestión pública, mejorando la inversión pública en el campo educativo.

Desde el 2016, el MINEDU tiene como función principal de que los directivos se enfoquen al aspecto pedagógico en busca de mejorar los resultados de los aprendizajes en las escuelas, promueve las capacitaciones y *formación permanente de directivos y profesionales líderes*. Aunque se preocupen por que los directivos ejerzan el liderazgo condiciones básicas de una práctica de liderazgo distribuido como por ejemplo el que delegue responsabilidades con liderazgo a los docentes, que sea capaz de asignar tareas o acciones aprovechando habilidades o talentos del personal a la vez que establezca formas de comunicación horizontal y cercana para generar la cultura de aprendizaje permitiendo acceder a conocimientos colectivos en beneficio personal y organizacional.

El Ministerio de Educación (2014), establece en el Marco del Buen directivo que es necesario rediseñar el rol directivo partiendo del enfoque de liderazgo pedagógico, donde se motiva al director, asumir el rol de líder que es capaz de influir asertivamente, inspirar acciones y movilizar esfuerzos de la comunidad educativa buscando logros en el aspecto pedagógico, para lo cual es importante generar una organización escolar que aprende en un clima escolar acogedor e involucrando activamente a las familias. Así mismo se preocupa porque la función principal de los directivos se enfoque al aspecto pedagógico en buscando mejorar o elevar los resultados de los aprendizajes estudiantiles, para ello promueve capacitaciones y formación permanente de directivos y profesionales líderes.

A nivel Local,

En la RED 7 de Independencia, los directivos en su totalidad fueron capacitados en el programa de Diplomado y segunda especialización y siguiendo los lineamientos MINEDU, se forman en la línea de la práctica del liderazgo democrático, sin embargo como en toda acción humana cada quien lo hace adicionando o restando determinadas características lo cual permite que el personal restante lo perciba también de distinta manera. También es necesario considerar que las Instituciones de la RED ofrecen servicios en distintos niveles: inicial, primaria, secundaria, integrados en diferentes turnos incluso con jornada escolar completa. En todos los casos, se promueve una participación más democrática y comprometida para construir de un proyecto integrado de escuela con todos los integrantes y que alcance más que logros individuales la conformación de una comunidad innovadora y pro activa.

Para el efecto reciben acompañamiento de especialistas territoriales y asesoras pedagógicas que desarrollan GIAs o Grupos de inter aprendizajes, talleres de fortalecimiento para la elaboración de documentos de gestión con participación de la Comunidad educativa, acompañamiento sobre el monitoreo pedagógico y desempeño docente. Además durante el presente año, todos los directivos fueron evaluados en su desempeño directivo y se involucró a personal docente, auxiliar, de servicio y Padres de familia mediante encuestas. De los resultados, dependerá si se mantienen en el cargo o retoman labores como docentes de aula.

El presente trabajo de investigación se titula: Liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, nace por el interés de difundir los beneficios del liderazgo democrático o distribuido que se practica en las Instituciones Educativas, en especial para formar líderes dentro de las Instituciones educativas y mejorar los niveles de percepción que tienen los profesores respecto a esto.

En esta línea se ha considerado algunas teorías que sustentan el liderazgo distribuido como la de Vygotsky, quien fundamenta la teoría de la actividad histórica cultural, otra teoría es la de Hutchins llamada cognición distribuida y

finalmente, la teoría Sociológica del dualismo analítico desarrollada por Margaret Archer. Los tres teóricos coinciden en la importancia de una mediación sociocultural en las relaciones que se generan entre las personas dentro de un contexto, así también nos hablan de la necesidad de distribuir las responsabilidades en un determinado tiempo y espacio. Por ultimo hacen referencia a situación, acción, objeto y actores en esas interrelaciones.

## **1.2. Trabajos previos**

López (2010 p.6), cita a Harris (2008), quien señala que actualmente el liderazgo distribuido es “teóricamente rico y empíricamente pobre”, es decir, pueden existir teorías o principios que la soporten sin embargo se evidencia la poca práctica de la misma en campo o que tal vez se evidencie de modo parcial o no sea percibido por los demás tal como se espera.

A continuación, se presenta algunos estudios seleccionados sobre liderazgo distribuido, trabajos de investigación realizados en el campo educativo tanto a nivel internacional como nacional.

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Garza (2011) presentó la tesis titulada *Estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en un jardín de niños* donde planteó como objetivo general de su investigación el identificar métodos y estrategias que utilizan para propiciar el liderazgo distribuido en el jardín de niños Bernarda Aguilar Santos de México. Tal como señala en el título, esta es una investigación bajo el enfoque cualitativo como estudio de caso y utilizó 2 instrumentos para recabar información: una guía de observación y una entrevista con grupos de enfoque con 11 preguntas para el directivo y los docentes. Seleccionó una muestra pequeña conformada por 6 docentes y 1 directivo y 1 coordinador que hacen un total de 8. Entre algunas conclusiones señaló que el liderazgo distribuido esta interrelacionado con una multitud de líderes así como de un conjunto de actitudes proactivas para la mejora

de la Institución y de los integrantes lo que conlleva a la mejora de los alumnos.

En la ciudad de México, Salgado (2012) en su tesis titulada *Estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en una escuela preparatoria del sur de Chiapas*, se planteó como objetivo general analizar la forma que se distribuye el liderazgo en una escuela de México, el autor seleccionó el enfoque cualitativo de tipo descriptivo centrada en el estudio de caso y seleccionó la muestra de 50 docentes, 25 administrativos y 1300 estudiantes, la recolección de los datos los realizó utilizando entrevista semiestructurada, rejilla de observaciones y análisis de documentos. Como resultado de la investigación concluyó que se observó mayor preocupación del gobierno para elevar la calidad educativa promoviendo el liderazgo institucional en las escuelas. Además se reconoce que el trabajo en equipo es vital para distribuir funciones y roles como opción para lograr mayor eficacia del liderazgo.

Castro (2013) presentó la tesis titulada *El liderazgo distribuido en la escuela Marian Baker*, donde planteó como objetivo general de su investigación describir las manifestaciones del liderazgo distribuido en una institución educativa privada del nivel de primaria en San José de Costa Rica, es un estudio de caso realizado bajo el enfoque cualitativo de tipo descriptivo; para el efecto, trabajó con una muestra de 220 estudiantes, 14 docentes y tres directivos haciendo un total de 237 integrantes. Utilizó como instrumento una entrevista semi estructurada con preguntas de tipo opinión, además de ello recolectó información de documentos administrativos e institucionales por lo que el estudio se basó en la observación y grupos de enfoque. El autor concluyó que en dicha escuela se realizaron grandes esfuerzos por cambiar el estilo de liderazgo hacia uno más democrático donde se perciba al director como un líder que es consciente de la importancia de ofrecer oportunidades para tomar decisiones a todos los miembros de la escuela.

Labrín (2014) en su tesis titulada: *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico*. Para su estudio generó el siguiente objetivo de estudio general: conocer las experiencias que constituyen un Liderazgo distribuido

en un centro politécnico. Este trabajo de investigación, es un estudio cualitativo de tipo estudios de caso; además, trabajó con una muestra estructural de 19 directivos, jefes y docentes del Liceo politécnico a quienes les aplicaron una entrevista semi estructurada y trabajó con grupos focales cuya credibilidad fue determinada mediante la triangulación de la información obtenida. Como resultado del trabajo señala entre otras conclusiones que se debe privilegiar la opinión de todos los agentes educativos con la finalidad de ejecutar las actividades que permitan mejorar la Institución educativa y además distribuir responsabilidades o designar acciones de liderazgo con libertad para tomar decisiones en un ambiente armonioso y colaborativo para el logro de los fines en común.

En otro trabajo de investigación de Garay (2016) titulado *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*, se planteó como objetivo general analizar los efectos del liderazgo en el rendimiento académico de la organización escolar, a través de la participación, el esfuerzo extra y la satisfacción. El estudio es una investigación correlacional no experimental corresponde al enfoque cuantitativo. Seleccionó la muestra de manera aleatoria conformada por todas las instituciones que participaron de la medición SIMCE de cuarto año a partir del año 1999 y hasta 2010; para ello utilizó el cuestionario MLQ, (Multifactor Leadership Questionnaire), para medir un modelo de liderazgo que denominó "Rango Total" con nueve variables que incorporan cuarenta y cinco ítems, estructurados en un modelo jerárquico o escalas. Presenta como conclusión que es importante relacionar la teoría y práctica para mejorar las escuelas; también que el liderazgo directivo tiene influencia en el desempeño de estudiantes y la organización lo cual se refleja en los resultados de aprendizaje, medidos por pruebas estandarizadas o por la percepción de eficacia que tienen los integrantes del centro escolar.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

Zárate (2012) elaboró la tesis denominada: *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones públicas de primaria* donde se plantea como objetivo determinar la relación que existe entre el desempeño de los trabajadores y el

liderazgo directivo de 23 establecimientos estatales educativos del nivel primario. Este trabajo realizado en el distrito de Independencia, corresponde al enfoque descriptivo transaccional o transversal. Consideró una población formada por todos los miembros de 23 escuelas públicas de primaria que entre directivos, docentes y alumnos hacen un total de más 6000 personas, pero con una muestra de 934. Para esta investigación empleó dos cuestionarios, uno para directivos y docentes; el otro cuestionario para ser aplicado a los alumnos mediante una encuesta. Menciona como principal conclusión que los diferentes estilos de liderazgo: autoritario, democrático y situacional inciden directamente en el desempeño docente de las escuelas que forman parte de la investigación.

Los autores Celis y Sánchez (2012) presentan su tesis denominada: *El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa particular del distrito de Surco*. El objeto de su investigación fue de conocer las particularidades que aprecian los profesionales educativos de una organización escolar privada en el perfeccionamiento del Liderazgo Distribuido, la investigación revela pertenecer al enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, utilizando un cuestionario mediante la técnica de la encuesta para el recojo de la información de la muestra conformada por una población de 28 docentes de una Institución Educativa Particular, al finalizar la investigación llegó a la conclusión que revelan los resultados cuya tendencia básicamente establecida en el liderazgo distribuido se visualiza en que los educativos descubren en su ejecución, un compromiso regularizado y colaborativo con los que ejercen la plana directiva y cuando los mismos a su vez siembran el trabajo en equipo.

En la tesis de Baique (2016), con el título *Liderazgo directivo de instituciones educativas secundarias de Chiclayo y el desempeño docente* trabajó en base al objeto de estudio de obtener un modelo directivo con un liderazgo denominado "MOLDIR" que se basa en los postulados del enfoque transformacional de Bass, de Hollander, con el objeto de dar un aporte a la mejora del desempeño de los docentes de las organizaciones educativas del distrito de Chiclayo, el estudio se enfoca al modelo cuantitativo de diseño no experimental, es un estudio de tipo básico y de nivel relacional propositiva. El

estudio tuvo como población 25 Instituciones Educativas y una muestra de 15 organizaciones educativas, 30 directivos y 90 docentes, utilizó como instrumentos un cuestionario, una ficha de observación, informes gráficos estadísticos, los esquemas y documentos escritos. Finalmente el estudio llegó entre otras conclusiones que para mejorar el desempeño docente es necesario establecer un acompañamiento pedagógico de mano del monitoreo en aula; además de afirmar la correlación lineal entre el liderazgo directivo eficaz, innovador y efectivo con el ámbito profesional así como el ámbito personal de los docentes.

Maguiña (2016) presentó la tesis *Liderazgo distribuido y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL- Lima Norte* cuyo objetivo fue establecer la asociación que existe entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos desde la visualización de los trabajadores de SEDAPAL, el estudio corresponde al método hipotético deductivo bajo el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional; la población conformada por 122 trabajadores de donde de manera intencional se seleccionó la muestra comprendida por 68 de dichos trabajadores. Para efectos de la investigación, consideró el uso de un cuestionario validado por cada variable, los cuales fueron aplicados a modo de cuestionario; finalmente luego de analizar y procesar la información recabada, abordó entre otras conclusiones a que el liderazgo distribuido se relaciona directa y significativamente con la gestión de conflictos.

Calderón y Carranza (2017) presentaron la investigación bajo el título de *Influencia del liderazgo distribuido en el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC*. Este estudio tuvo como finalidad general establecer la influencia de liderazgo distribuido por niveles sobre el clima organizacional de una empresa de Trujillo. Esta investigación tuvo una muestra de 22 trabajadores de la empresa ICONSER SAC y con ellos aplicaron a través de la encuesta dos cuestionarios, uno para medir el liderazgo distribuido con 23 ítems y el otro para medir el clima institucional con un total de 43 ítems que van relacionada a cada una de sus dimensiones. El trabajo es de tipo no experimental, correlacional y como conclusión final señala que el liderazgo distribuido influye significativamente sobre las dimensiones del clima organizacional.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### Liderazgo

Druker (2003) señala que: “El liderazgo, tal como conocemos, nace directamente de la inteligencia, quizá también del poder y carisma personal, del deseo y del compromiso y de una voluntad de hacer cosas que los demás menos dispuestas a hacer.” (p.133); entonces, el autor apuesta por una actitud positiva como cualidad de un líder además de otras habilidades intelectuales y sociales.

Con respecto al liderazgo se tiene a Alvarado (2008), quien manifiesta que liderazgo es: “el ejercicio de conllevar a las personas hacia un horizonte o dirección mediante medios no represivos” (p. 48), señalando que esta acción, es mucho más que conducir, dirigir o guiar tanto lo pedagógico como lo administrativo.

El líder es quien motiva al cambio valiéndose del potencial de quienes lo acompañan en el camino de alcanzar metas. Sin embargo, el tema de liderazgo es utilizado en distintas organizaciones ya sean empresariales o educativas.

Hoy en día el término de Liderazgo es utilizado en todo los campos profesionales y no sólo para quienes las dirigen sino como una habilidad o capacidad dentro de las funciones en que se desempeñan. En las Instituciones educativas, el liderazgo forma parte importante de la función directiva, pues, los directivos deben poseer las condiciones necesarias que les permitan orientar o guiar de modo efectivo y así cumplir con su rol pedagógico y administrativo.

Spillane (2006) y Gronn (2000) entienden el liderazgo como una propiedad de los grupos dentro de las escuelas, lo cual se refleja en el análisis del IIFE de Buenos aires, donde se señala que quien ejerce el liderazgo lo ejecuta con fines de generar una visión al futuro de forma cooperada, que constituye todo un trabajo en equipo y colectivo; así mismo el líder practica la confianza de ser buen profesional que trabaja con coherencia, combinación y con sentido humano; toma en cuenta las ideas de los trabajadores considerándolos como parte importante

del equipo y del grupo sin sometimientos ni negativas. Estos aportes deberían motivar el ejercicio del liderazgo distribuido en las escuelas tanto nacionales como privadas en todos los niveles educativos del Perú.

Lo descrito, actualmente se fomenta incluso en las capacitaciones o actualizaciones organizadas por el MINEDU, tanto para directivos como para docentes y se fundamenta en lo dicho por Chiavenato (1993) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos." (p.102). Una manera de lograr ciertas metas u objetivos de corto o mediano plazo es mejorar la comunicación interpersonal dentro del grupo humano de la mano del líder.

### **Liderazgo distribuido**

El liderazgo distribuido, también llamado compartido o democrático, es definido por investigaciones internacionales de maneras diversas, es el caso de Harris & Chapman (2002) quienes sostienen que es un proceso de delegación de responsabilidades a dirigentes y docentes con la misma oportunidad de tomar decisiones, de proponer estrategias y de ser reconocidos de manera pública mejorando así los niveles de satisfacción. En este caso, se destaca la necesidad del reconocimiento público de los resultados, de las consecuencias de esa toma de decisiones; puesto que, de alguna manera esto genera mayor motivación de quienes asumen el liderazgo de modo formal e informal. Actualmente se promueve este tipo de acciones sobre todo en Instituciones educativas privadas porque tienen las condiciones para otorgar estímulos académicos, sociales o económicos a sus miembros.

Baloglu (2012) en relación al liderazgo distribuido expresa que consiste en que un grupo de personas trabajan conjuntamente poniendo sus ideas e iniciativas en común y sumarlas al resultado de equipo. Pone énfasis en el trabajo colaborativo poniendo en común los talentos en beneficio de la organización. Este aporte incide en el aprovechamiento de experiencias y talentos de los miembros de la organización además de enfatiza la mejora de los resultados, al igual que

Murillo (2006), quien dice que este tipo de liderazgo pone a la búsqueda de establecer un nuevo fundamento teórico y práctico que favorezca a un nuevo enfoque de orientación con fines de establecer cambios y mejora en la práctica educativa, establecida en un enfoque de educación a la comunidad escolar en su incorporado. Coincide entonces con lo manifestado por Elmore (2000) la responsabilidad y compromiso de la institución debe darse en cada uno de los miembros de la comunidad educativa con las mismas oportunidades de liderazgo ya sea compartido o el llamado distribuido.

James Spillane (2006) lo define como “Conjunto de orientaciones y direcciones coherentes a una cultura común y objetivos compartidos” (p.135) lo cual implica una activa interacción de los líderes y demás miembros de la escuela, involucrándolos de manera formal e informal, lo que quiere decir que estén o no ocupando un cargo directivo. El autor hace referencia a la necesidad de un trabajo cooperativo donde cobra relevancia la interacción en el grupo. Spillane, además propone visualizar la práctica del liderazgo en cuatro importantes componentes: las interacciones, la práctica, las situaciones y el aspecto estructural. Esto también se aplica al campo educativo porque la dinámica docente se basa en interacciones en el aspecto organizacional de modo que puede generarse liderazgo al interior de ellas, sin embargo muchas veces ese rol se centra en los directivos, en los procesos más no la construcción colectiva de resultados.

Se puede determinar la influencia de la participación e interacción en el aspecto organizacional, y por ello Spillane (2006) p.78. Identifica tres tipos de interacción o distribución de liderazgo donde cada una implica la acción distribuida del líder:

Colectiva, la acción de cada líder se complementa con la del otro para contribuir con el objetivo final, es decir, es interdependiente

Colaborativa cada miembro asume un liderazgo en una parte dentro de la misma actividad y

Coordinada, se da mediante acciones secuenciales la cual requiere de una planificación al detalle de tareas y funciones específicas que se van encadenando hasta el logro de la meta.

Este tipo de liderazgo propone agilizar la participación de toda la comunidad educativa desde los directivos, docentes, administrativos, familias y auxiliares e incluso estudiantes a partir del cuarto ciclo en busca de la transformación de la escuela.

Murillo, (2006) señala que el liderazgo distribuido no sólo se limita a la delegación de responsabilidades a los demás desde la posición de líder, sino más bien saber reconocer y valorar las capacidades o potencialidades de cada uno de los miembros ofreciendo las mismas oportunidades para que asuman el rol de líder y a la vez ser pieza elemental del equipo de trabajo. Él hace referencia también a la trascendencia del trabajo coordinado donde todos los miembros deciden conjuntamente, asumen responsabilidades y roles en búsqueda de metas comunes de tipo institucional.

En el Marco del Buen desempeño directivo elaborado por el Ministerio de Educación, (2014), expresa una mirada de liderazgo distribuido, al señalar que:

Toda institución educativa debe ser capaz de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la organización escolar, en la que personas con liderazgo formal o informal participan de un proceso liderado por el/la directora/a, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la institución educativa (p.13)

Lo importante de estas posturas es que coinciden en señalar que el liderazgo recae entre todos los miembros y beneficia directamente en los estudiantes y sus resultados de aprendizaje, es decir se intenta explicar es que este tipo de liderazgo influye en el mejoramiento institucional.

Donaldson (2006. Citado por Ahumada, 2010, p. 117), señala que un directivo, debe ejercer el liderazgo considerando tres dimensiones:

La dimensión relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro;

La dimensión de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales; y

Una dimensión relacionada con una acción compartida que implica el compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano.

El autor, considera que el liderazgo se relaciona con ciertos rasgos de cada uno de los miembros de la comunidad educativa con talentos individuales que suman al proceso colectivo y no se limita a los aportes individuales.

## **Teorías de Liderazgo distribuido**

### **De la cognición distribuida**

El mencionado enfoque teórico escrita y puesta en práctica por Hutchins (1980), quien establece un nuevo paradigma que permite reflexionar los espacios del conocimiento, como lo señala Rodríguez (2008).

La cognición, es un término que proviene del latín *cognitio*, está referido al conocimiento alcanzado por la activación de las facultades mentales. Bajo otros enfoques, el término es entendido como sistema, un sistema físico y un sistema dinámico de naturaleza intelectual acompañado de habilidades perceptivas, de imaginación y voluntad. Son procesos de un sistema, que permite describir el desarrollo de las actividades en un entorno socio cultural donde se dan las interrelaciones entre los individuos que la conforman.

Hutchins (1995), que fue citado por García (2010, pg. 28), señala que esta teoría tiene la intención de entender la organización de sistemas cognitivos superiores que también son denominados sistemas socio técnicos los cuales permiten observar cómo se procesa la información entre las personas; es decir centra su atención en la forma de transmisión del conocimiento entre quienes forman parte de un mismo sistema y cómo éste se difunde a través de métodos cooperativos o representativos. Esta postura, necesariamente, establece el inter

aprendizaje y el compromiso de cada miembro de la organización desde su ámbito de desempeño.

### **De la actividad**

Propuesta por Lev Vygotsky (1978) Creó la idea de la mediación cultural entre el estímulo y respuesta. Esta propuesta es conocida como el trío sujeto, objeto y situaciones mediadoras. Ofrece importancia a la relación del sujeto con su entorno y las interrelaciones que en ella se desarrollan.

En el campo educativo, se puede relacionar con la influencia del contexto, de los elementos y pares en el aprendizaje. Entonces, incluso en la formación de adultos, se hace necesario el trabajo colaborativo como forma de aprendizaje.

Para García (2010), es rescatable la propuesta de esta teoría cuando señala la importancia de los sistemas de aprendizaje colaborativo en grupo dentro de una organización. “Estos sistemas deben integrarse en estructuras flexibles, de tal manera que permitan facilitar la comunicación, promover la colaboración, coordinar tareas, realizar una interpretación del trabajo en común y permitir la reutilización de los resultados obtenidos”. De este modo resalta acciones propias del trabajo en equipo y de poner en evidencia las habilidades de comunicación y organización que son elementales en esta dinámica. En la teoría de la actividad, de Vygotsky, se reconocen los elementos de una organización y la influencia directa de los aspectos sociales que dentro de ella se generan en los resultados individuales y grupales.

Para Spillane (2004), como ya se ha mencionado, el liderazgo surge de la interacción entre los líderes y demás miembros al interior de la escuela. Mientras que para Gronn (2002), existen dos perspectivas para visualizar el liderazgo distribuido.

Agregada o numérica entendida como resultado de conductas de liderazgo de todos los miembros. Es agregada porque no es sólo los actos del director son

valoradas sino que también cuentan las funciones de los demás miembros incluyendo a padres y estudiantes.

La perspectiva holística percibe el liderazgo distribuido como un fenómeno que implica un trabajo democratizado en el que se delega, se aporta, se colabora y se intercambia el rol de líder. Además esta práctica forma personas comprometidas a la situación social dentro del contexto escolar.

### **Teoría sociológica del dualismo analítico**

Esta teoría fue desarrollada por Margaret Archer (2009). El sociólogo francés desde los años setenta desarrolló una teoría sociológica con la intención de superar lo que él entendía era un dualismo de base en el pensamiento sociológico contemporáneo, vale decir, el dualismo entre una perspectiva subjetivista sobre el mundo social. Propone tres ideas fundamentales:

Si los intereses como equipo se dan en alianza con las ideas, entonces éstas alcanzarán eficacia.

La estabilidad y el cambio cultural se dan en relación al tiempo como una variable.

La conducta es relevante si transmite el sentido, pero es el sentido el que debe considerarse como un asunto privilegiado a investigar en la cultura.

De esta manera, las relaciones socioculturales se basan en las relaciones que existen entre los individuos en el dominio cultural, el uso de poder y de represión entre cada uno de ellos con el objetivo de obtener beneficios materiales que pueden a su vez ser el resultado de un desarrollo determinado en la cultura.

### **Características del liderazgo distribuido**

Para Longo (2008) hay variedad de características que determinan al liderazgo distribuido y señala algunas como:

Forma parte del grupo, las interrelaciones individuales basadas en la confianza.

Se destaca el talento y la motivación individual que aportan a los líderes.

El liderazgo múltiple es la suma de iniciativas y el resultado de iniciativas conscientes que interactúan en contextos donde otros las adoptan, adaptan y mejoran provocando un efecto sinérgico donde el resultado es superior a la suma de las partes, donde se destaca el liderazgo múltiple.

A decir del IPE de Bs As de la UNESCO, si se considera al liderazgo distribuido como un proceso, implica ciertas prácticas que los directivos deben ejercer para que posibiliten una transformación organizacional:

Inspira en todos los miembros de la Institución, la motivación para generar una transformación significativa pero de manera gradual en beneficio de la organización.

Generar una visión de futuro desde el planteamiento de su identidad organizacional, partiendo de su diagnóstico.

Comunicar esa visión de futuro, hacer de conocimiento de todos los miembros y aliados estratégicos de la comunidad.

Promover el trabajo en equipos, delegando responsabilidades con liderazgo.

Brindar orientación que desarrolle del espíritu de logro tanto individual como institucional

Gestionar el conocimiento mediante la actualización del aprendizaje.

Al respecto, Spillane (2004), agrega que se deben considerar 7 ideas importantes:

El director debe dejar la visión de Superman, en lugar de ello, debe aprender a distribuir el liderazgo entre los múltiples líderes en la escuela, aprovechando las capacidades y potencialidades de todos los integrantes de la escuela.

Mentalidad de diagnóstico y diseño, en función de la enseñanza y aprendizaje. Para Spillane el diagnóstico se convierte en un proceso

necesario para identificar el origen del problema y darle sentido a la información que de ella resulte.

El aspecto de infraestructura, está relacionado básicamente al conjunto de recursos o herramientas que permitan operatividad del liderazgo. El proceso de gestión implica consolidar las condiciones necesarias para dar soporte a las acciones en beneficio de la organización.

La Práctica en sí, está relacionada de manera directa al diseño, sin embargo apunta básicamente al desempeño individual que se hacen necesarios para alcanzar la mejora de los resultados.

Interacción de líderes, se da cuando el líder formal genera la formación de otros líderes informales de manera compartida, influye, desarrolla y distribuye la capacidad de tomar decisiones en beneficio de objetivos organizacionales.

Práctica de mejora humana, el éxito de la enseñanza es un aspecto que depende en gran parte de estudiante, pero también de la metodología de los docentes según el área donde demuestre mayor capacidad.

Spillane expresa que existen tres mitos respecto al líder: Los líderes formales, es decir los directores, no son imprescindibles, todos podemos estar en condiciones de asumir liderazgos porque mientras existan más líderes dentro de la organización es mejor. (p.34)

Frente a esta postura, Bolívar, A; López, J; y Murillo, J. (2013), proponen en una investigación conducida por Louis et al. (2010), que se pueden determinar tres características básicas del liderazgo distribuido.

El liderazgo se comparte con los docentes, es decir no es algo exclusivo de quienes ejercen cargos directivos.

Existe un alto nivel de confianza en las relaciones entre líderes y docentes, considerando que la confianza conlleva al grupo al ejercicio de liderazgo compartido.

Se canalizan diversos medios para mejorar los sistemas de enseñanza.

## **Dimensiones del liderazgo distribuido**

Spillane (2004), Murillo (2006), Longo (2008) coinciden en señalar que el liderazgo está conformado por algunas dimensiones: Confianza, Talento, Motivación y Liderazgo múltiple.

### **Confianza**

Es la capacidad del director para transmitir seguridad a los integrantes de su equipo, para ello debe proyectar este valor en cada acción u oportunidad en la que puedan asumir el liderazgo. Es decir, un líder debe tener la suficiente confianza en sí mismo para poder transmitirlo y guiarlos hacia metas comunes.

Las relaciones internas al interior de la organización se dan a partir de la confianza, infundiendo un respeto recíproco de las normas. Estableciendo una cultura para la comunicación en la que se favorezca la participación, la simetría y la igualdad de oportunidades. Por esto, para que se pueda distribuir el liderazgo, debe existir una relación recíproca entre los miembros, no simplemente se trata de delegar responsabilidad por que sí, más bien se trata de confiar, el líder delega sabiendo lo que quiere y hacia dónde va, por ello delega a quien puede trasladar la capacidad de decidir en ciertos aspectos, valiéndose de sus talentos para el éxito de ciertas metas. La confianza básicamente se logra mediante un asertivo proceso de comunicación gestual, corporal y verbal.

Para reflejar confianza, es necesario que el líder democrático esté actualizado, informado y posea amplia gama de conocimientos sobre la especialidad, capacidad de confiar, sentir compromiso y actuar como guía otorgando valor agregado al grupo con el fin de dar oportunidades varias para la toma de decisiones.

### **Talento**

Calderón H. (2004) define el talento como una cualidad del ser humano, que surge de manera natural y en ocasiones puede desarrollarse por propio interés, o dedicación individual; además, puede surgir también por factores de carácter social, esto porque algunas actitudes son aprendidas. La promoción del

desarrollo de talentos, repercute de forma beneficiosa en las personas, pues, les hace sentirse aportantes de soluciones, con seguridad de afrontar dificultades, saberse competentes y proactivos en la línea de la colaboración coherente con objetivos comunes.

El talento por lo general se manifiesta en espacios o situaciones que resultan estimulantes o motivadoras. Al interior de las instituciones se promueve el desarrollo del talento porque se aprovechan como aporte e insumo para el logro de determinados. Según Chiavenato (2002) la gestión del talento, refleja la filosofía de la cultura organizacional orientada principalmente a las personas. p.9.

Para Longo (2009), el talento bien aprovechado en el desarrollo o cumplimiento de tareas que son específicas dentro de la organización favorece la colaboración eficaz y una distribución de las tareas de manera espontánea o voluntaria, de modo que su participación individual se hace imprescindible para el producto final de la organización; es entonces necesario promover el desarrollo de determinadas habilidades como herramientas para convertirlas en talento que respondan a determinados fines institucionales. Esto nos permite determinar que muchos desconocen sus talentos hasta que en el camino de desempeñarse en determinadas tareas las descubren, las interiorizan y asumen progresivamente consciencia de esos talentos.

### **Motivación**

Desde el momento en que las personas están decididas a hacer algo o iniciarse en un nuevo proyecto, se encuentra motivada, sin ella los resultados de ese emprendimiento no serían los mismos.

Para comprender más sobre motivación “se debe entender el significado de las necesidades, los impulsos, los incentivos y la relación entre ellos (Luthans, 2002, citado por Chiavenato, 2004). Sucede también que cada quien trae consigo ciertas necesidades que se convierten en una especie de motor que lo lleva a desempeñarse mejor en el cargo o responsabilidades que se le asigna, en este

camino es que cada persona va integrando estrategias o mecanismos que sostengan la motivación y se sienta satisfecho con su trabajo.

Posibilitar la motivación del personal implica promover el factor humano, la autonomía, el interés por lo que hace para que obtenga reconocimiento, no siempre económico sino más bien social, público. Para Schein (1982) “las motivaciones y las necesidades de los individuos son establecidas por la forma en cómo perciben la situación en las que se encuentran y esa percepción está determinada por lo que el individuo ya ha aprendido con anterioridad”. Entonces, la motivación también podría estar determinada por experiencias anteriores o la predisposición de las personas ante un mismo aspecto en diferentes contextos.

La motivación es un factor que se percibe mediante actitudes, por lo que puede devenir de determinados factores internos como externos; esto a su vez permite enfrentar de manera más asertiva las situaciones difíciles o las que implican cambios y puede facilitar el planteamiento de metas tanto personales como organizacionales.

El líder que promueve el liderazgo compartido debe generar un espacio y ambiente laboral que favorezca la motivación del personal de modo que pueda producir más con eficacia y eficiencia. Al respecto Longo (2009, p. 4), señala que es importante posibilitar la formación de personas con amplia disposición para asumir responsabilidades o proponer ideas innovadoras, en la medida que se estimule la motivación se podrá contar con mayores iniciativas y propuestas de proyectos innovadores, el nivel de participación e involucramiento también se verá incrementado ya que se evidenciará mayor compromiso con los objetivos y metas institucionales.

Según Madrigal (2009) la motivación puede surgir de dos maneras:

Intrínseca, llamada también endógena, si la persona tiene o demuestra una tendencia natural a buscar retos o proponer ideas novedosas involucrándose libremente con ellas. Podría estar determinado por las

condiciones personales, familiares, experiencias previas, disposición, voluntad.

Extrínseca o exógena: cuando los factores referentes a las relaciones socio dinámicas: colegas, infraestructura, directivos, entre otros influyen de alguna manera en que las personas deseen asumir retos para alcanzar metas establecidas en equipo.

### **Liderazgo múltiple**

Se da cuando se involucra a los docentes o profesionales que logran trabajar aprendiendo de sus pares, que aprendieron a tomar decisiones acertadas pensando como parte de un equipo con una misma visión compartida. Murillo (2006), expresa que el líder debe comprometer a los miembros a realizar un trabajo colectivo sin ningún tipo de coacción, por ello debe motivarlos, hacer que se sientan estimulados, reconocidos e importantes de modo que sus acciones se enfoquen al éxito o logro de metas con posibilidad de tomar decisiones como parte de una continuidad.

Algunas condiciones o características del director que desarrolla un liderazgo distribuido, según Longo (2008) son:

Es capaz de brindar desafíos abiertos para que otros tengan la iniciativa de aportar.

Promueve a que los miembros de la organización formulen y desarrollen proyectos innovadores o gestionen buenas prácticas pedagógicas.

Genera el trabajo colaborativo, la construcción de aprendizajes en las redes u otro tipo de comunidades educativas.

Posibilita en diferentes situaciones, vías de comunicación fluida entre sus miembros.

Organiza y genera una dinámica de aprendizaje constante.

Aprovecha los talentos para trasladar la capacidad de decisión a otros.

Los líderes democráticos buscan promover la práctica del liderazgo múltiple, de modo que asume “el liderazgo orientado a desarrollar el capital

profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”, esto a decir de Hargreaves y Fullan, (2014) p.70. Aquí juega un papel preponderante el desarrollo profesional para empoderar sus capacidades, conocimientos, prácticas profesionales de modo que puedan sentirse seguros y capaces de asumir responsabilidad en la toma de decisiones oportunas.

La tarea de liderar debe constituir un esfuerzo colectivo para potenciar la labor de la Institución y alcanzar la sostenibilidad en el tiempo, por lo cual es necesario la redistribución de la capacidad de decisión en toda la comunidad educativa. Esto es en referencia a lo dicho por Bolívar, (2011) “La escuela como una comunidad de aprendizaje requiere distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado, como hemos comentado en otro lugar” haciendo referencia nuevamente a la necesidad de gestionar permanentemente el conocimiento en las escuelas fortaleciéndolas como comunidades de aprendizaje constante.

### **Niveles de la Educación Peruana**

En el Perú, de acuerdo al MINEDU, y en la práctica concreta, dentro del Sistema de la Educación Básica Regular, existen 4 niveles de formación académica, de las cuales, las tres primeras tienen carácter de obligatoriedad. Estos niveles están organizados en ciclos académicos que se inicia con el I ciclo que abarca el servicio de cuna para atender a niños de 0 a 2 años cumplidos hasta el 31 de marzo.

#### **Nivel Inicial**

El servicio que ofrece el nivel de educación inicial en el sector público, se da en dos ciclos: el primero en las denominadas cunas, donde asisten menores de tres años, en el II ciclo los jardines para niños de tres a cinco años y a través de programas no escolarizados y de Instituciones Educativas Iniciales o Jardines de infancia destinados a niños que residen en zonas rurales, urbano-marginales y urbanas. El último año de este nivel es decir el de 5 años es obligatorio.

### **Primaria**

Este nivel está conformado por los sub siguientes ciclos con una duración de seis años donde se necesita obtener el mínimo de once en escala vigesimal para poder pasar al siguiente grado, hoy en día se evalúa por competencias debido a lo cual la evaluación es cualitativa y permanente.

### **Secundaria**

Este nivel se subdivide en dos ciclos: el primero es general y dura dos años, el segundo, dura tres años, en los últimos años tiene opciones científico-humanista y técnicas. Puede darse en dos modalidades: para jóvenes y para adultos. Puede darse en cada turno o por jornada escolar completa (JEC). Existen Instituciones Educativas que atienden un nivel específico, o integran dos o tres niveles.

### **Superior**

Este nivel no es de carácter obligatorio, puede darse en las escuelas superiores o Institutos superiores que pueden ser a su vez pedagógicos o tecnológicos, y en universidades. Ofrecen carreras que tienen una duración entre dos y cinco años divididos en ciclos. Estas modalidades ofrecen títulos de pregrado y post grado así como otras especialidades las que deben reunir características básicas como el licenciamiento, acreditación por SUNEDU como entidad estatal encargada de efectivizar este proceso.

## **1.4 Formulación del problema**

Para Bernal (citado por Carrasco, 2017 pp.93) “enunciar un problema de investigación, consiste en presentar, mostrar y exponer las características o rasgos del tema, situación o aspecto de interés, que va a estudiarse, descubrir el estado actual del problema” Entonces, luego de la observación, determinamos la situación o dificultad, que en el caso del presente trabajo se planteó la siguiente pregunta:

### **1.4.1 Problema principal**

¿Existen diferencias en la percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia - 2018?

### **1.4.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Existen diferencias en la percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?

#### **Problema específico 2**

¿Existe diferencias en la percepción de la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?

#### **Problema específico 3**

¿Existen diferencias en la percepción de la motivación que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?

#### **Problema específico 4**

¿Existen diferencias en la percepción del liderazgo múltiple que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?

### **1.5. Justificación del estudio**

Respecto a la justificación, Portilla (1995) manifiesta que todo investigador debe mostrar las bondades que lo llevan a hacer la investigación” y en referencia al presente trabajo puedo señalar que pocos son los trabajos sobre Liderazgo distribuido que se han realizado en al Perú, pero es un esfuerzo evidente el que se viene realizando por cambiar la visión de los docentes y directivos sobre liderazgo. Por ello, esta investigación puede constituirse en un aporte para resaltar los beneficios del liderazgo distribuido o compartido en las Instituciones educativas en el desempeño docente, que arrastre resultados positivos en la mejora de los aprendizajes.

Tradicionalmente, el liderazgo ejercido por los directivos era rutinaria, mecánica sin ningún tipo de resultados en especial sobre el aprendizaje de los estudiantes, por tal razón el interés del estado, radica en capacitar a los directivos por diversos medios y modalidades respecto al cambio de su función como líder pedagógico, esto es, un líder que acompaña y monitorea el trabajo del docente para empoderarlo y mejorar sus capacidades o habilidades, posibilitando su capacidad de líder y toma de decisiones oportunas. En vista de que la práctica de este tipo de liderazgo compartido, democrático o distribuido se hace común en las escuelas, queda sólo determinar cómo las ponen en práctica, establecer si existen diferencias en la práctica misma de este tipo de liderazgo entre los diferentes niveles del sistema educativo de algunas escuelas y así poder encontrar quizá respuestas sobre el resultado de la gestión de diferentes directivos.

La investigación resulta factible debido a que como directora formo parte de la RED 7 conformada por 11 escuelas con sus respectivos docentes a quienes se aplicaría el instrumento de satisfacción sobre el liderazgo y su propio proceso de aprendizaje y establecer las diferencias en su práctica de liderazgo distribuido.

#### **Justificación teórica**

Se estableció como justificación teórica puesto que el estudio se basa en las teorías vigentes que se hallan comprendidos en el mundo académico que aporta en la clarificación de los conceptos teóricos. En ese sentido el estudio se justifica

teóricamente puesto que comprende un conjunto de teorías sistematizadas y actualizadas con respecto al liderazgo distribuido. Por otro lado la investigación, podrá ser aprovechada como circunstancia para las futuras exploraciones que se plasmen en el ámbito corporativo que requiere de un profundo análisis dentro de un contexto organizacional educativo como es el Perú.

### **Justificación práctica**

La investigación tiene como justificación puesto que los resultados del estudio servirán como aporte esencial para resolver aspectos negativos del fenómeno referido al liderazgo distribuido que fue materia de estudio. Sobre todo para los directivos y docentes para la toma de conciencia y toma de decisiones oportunas como materia de consulta para que tengan referencia sobre el significado real del concepto del liderazgo distribuido. Asimismo, será útil para el equipo de directivos como fuente de información quienes utilizaran las derivaciones como herramienta para mejorar su trabajo de líderes pedagógicos en bien y progreso de la educación de los estudiantes de sus instituciones educativas.

### **Justificación metodológica**

La investigación tiene justificación metodológica, puesto que se utiliza el método científico para cumplir con su propósito. Este estudio refleja la coherencia y claridad metodológica a fin de que sea debidamente entendido y asimilado el estudio, haciendo de este modo explícito las pretensiones del autor. Asimismo se plantea que para la adquisición de información se ha establecido un conjunto de procesos metodológicos para la construcción del instrumento validación y confiabilidad en base a una teoría establecida. Es ahí donde adquiere su justificación metodológica, de modo que los métodos, procedimientos y técnicas empleados en el trabajo una vez demostrado sus resultados podrán ser utilizados en otros trabajos de otros contextos de la investigación.

## **1.6. Hipótesis**

Neil (1997), define a la hipótesis como “Una respuesta tentativa frente a una pregunta con una amplificación objetiva de la interrogación que se bosquejó inicialmente” además precisa “una buena hipótesis plantea una pregunta en una forma que puede probarse”

De este modo para este trabajo, se estableció las siguientes hipótesis:

### **1.6.1 Hipótesis general**

Existen diferencias en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Existen diferencias en la percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones Educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

#### **Hipótesis específica 2**

Existen diferencias en la percepción de la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

#### **Hipótesis específica 3**

Existen diferencias en la percepción del nivel de motivación que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

#### **Hipótesis específica 4**

Existen diferencias en la percepción del liderazgo múltiple de los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

#### **1.7. Objetivos**

Para Tafur (1995) los objetivos de tesis son “aquellos productos donde la exploración universitaria trata de conseguir, en ese sentido se considera como la ruta de la compañía científica y tiene un rol evaluativo”; en ese sentido se planteó los siguientes objetivos.

##### **1.7.1 Objetivo general**

Identificar diferencias del nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018.

##### **1.7.2 Objetivos específicos**

###### **Objetivo específico 1**

Identificar las diferencias de percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

###### **Objetivo específico 2**

Identificar las diferencias de percepción sobre la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018.

###### **Objetivos específico 3**

Identificar las diferencias de percepción de la motivación que generan los

directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018.

**Objetivo específico 4**

Identificar las diferencias de percepción de la práctica del liderazgo múltiple de los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

## **II. Método**

## 2.1 Diseño de la investigación

### Diseño

La presente investigación tiene un diseño no experimental, ya que en el estudio no se manipuló la variable así mismo no se buscó ninguna transformación de la realidad. Al respecto Hernández, Fernández y Batista (2008. p.34) señalan que en este tipo de diseño de investigación lo que pretende el investigador es estudiar a la variable tal como se manifiesta en la realidad sin intervención directa del investigador; es decir se basa el estudio en variables que ya se manifestaron.

Asimismo el estudio tiene un diseño transversal puesto que el recojo de información se realizó en un solo momento determinado, es decir la aplicación del instrumento para cada unidad de análisis ha sido elaborado o desarrollada en una sola oportunidad, así lo señalan Hernández, Fernández y Batista, (2006), p.154.

### Tipo

De acuerdo al marco metodológico, el nivel del estudio es descriptiva comparativa puesto que está dirigida a realizar una comparación del comportamiento de la variable de acuerdo a contextos; en este caso con el estudio se compara el comportamiento de liderazgo distribuido encada uno de los niveles del Sistema Educativo estatal: nivel inicial, primaria y secundaria en las Instituciones educativas de la red 7, distrito de Independencia – 2018. Responde al enfoque cuantitativo porque busca probar las hipótesis mediante la recolección y análisis de datos respondiendo así a las preguntas de la investigación.

Respecto a ello Quezada (2015), refiere que el estudio descriptivo “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. “(p.26). El estudio se construye sobre la conducción o funcionamiento de las personas o grupos en determinados contextos.

Es de tipo básica, puesto que el estudio se realiza en función del objetivo, constituye un trabajo basado en teorías para luego ser contrastado con la

realidad. Vera, (2008), define la investigación básica como investigación pura o teórica, se caracteriza porque surge de un marco teórico; la finalidad está dada en formular nuevas teorías o modificarlas, incrementar los conocimientos sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”. p.2.

A continuación se presenta el esquema que corresponde al estudio descriptivo.



G: Grupo de sujetos o muestra

O: Observación, una medición, prueba.

### **Método**

La investigación está enmarcada dentro del método científico por estar conformado por un conjunto de procedimientos, estrategias y técnicas que nos permitirán comprobar las hipótesis. Específicamente, es deductivo pues, partiendo de las teorías es que llegará a conclusiones específicas, también es hipotético ya que se busca responder a las hipótesis planteadas.

### **2.2 Variables, operacionalización de la variable liderazgo distribuido**

La variable de estudio a decir de Salkind (1999), es una característica o atributo que caracteriza a un individuo, es el rasgo o cualidad de determinados grupos y que son variantes y susceptible de ser medido u observado.

#### **Definición conceptual**

Con respecto al liderazgo distribuido, Harris & Chapman (2002) sostienen que consiste en un proceso de delegación de responsabilidades a dirigentes y docentes con la misma oportunidad de tomar decisiones, de proponer estrategias y de ser reconocidos de manera pública mejorando así los niveles de satisfacción. Desde la perspectiva de Longo (2008): “se resalta la función de liderazgo como una propiedad del grupo que se da como consecuencia de las interacciones individuales” donde resalta que el liderazgo no se limita a un líder sino al conjunto

de líderes que son capaces de aportar, donde se destaca el talento, la confianza, la motivación y el liderazgo múltiple.

### **Definición operacional.**

Para la medición de la variable se tuvo que operacionalizar con las 4 dimensiones; confianza con 9 ítems, dimensión talento con 9, la motivación con 7 y liderazgo compartido con 10 ítems. La variable es cualitativa con escala de tipo Likert.

Tabla 1

*Operacionalización de variable liderazgo distribuido*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles/ rangos
confianza	Libertad en el desempeño laboral Respeto	1-9	Totalmente de acuerdo	General
				Débil (68-103) Moderado (104-139) Fuerte (140-175)
Talento	Crecimiento personal Crecimiento organizativo	10-18	En desacuerdo	Específicos Débil (16-25) Moderado (26-35)
Motivación	Satisfacción laboral	19-25	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Fuerte (36-45)
Liderazgo múltiple	Responsabilidad y autonomía Participación Comunicación Potenciación de habilidades	26-35	De acuerdo	Deficiente (12-19) Insuficiente (20-27) Eficiente (28-35)
				Débil (18-28) Moderado (29-39) Fuerte (40-50)

## **2.3. Población y muestra**

### **Población**

El estudio tiene una población que está conformada por 158 profesores de las 11 Instituciones educativas que pertenecen a las RED 7 del distrito de Independencia perteneciente a la UGEL 02.

Al respecto la población según Pineda (2006) conceptualiza a la población como un todo incorporado o conjunto de sujetos, objetos o instrumentos con características equivalentes de los que se desea conocer. (p.17). Asimismo Tamayo (2014) señala que es la "totalidad del fenómeno donde las unidades tienen una característica la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". (p. 114)

### **Muestra**

Para definirla Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, M. (2010), sostienen que la muestra es: "un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población" (p. 173) además de ello, Carrasco (2005), dice que "es la conformación de unidades dentro de un subconjunto, que tiene como finalidad integral las observaciones, como parte de una población" (p.59).

Para el estudio se hizo uso de la muestra probabilística que se obtuvo con el uso y aplicación de la procedimiento o fórmula que se utiliza para problemas ocasionales lo que permitió obtener a los participantes o informantes para la investigación.

Para la obtención de una muestra representativa se hizo con la técnica del muestreo no probabilístico y se usó de la siguiente fórmula:

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

Donde:

N = Población o universo

Z = Valor del nivel de confianza

p = Proporción de individuos que poseen las características del estudio

q = Proporción de individuos que no poseen las características del estudio

e = Porcentaje o margen de error

Los valores de la formula son los siguientes:

N= 158

Z= 95% --- 1,96

p= 50% --- 0,5

q = 50% --- 0,5

E= 5% --- 0,05

Reemplazando:

$$n = \frac{158*(1.96^2)*(0.5*0.5)}{(0.05^2)*(158-1)+(1.96^2)*(0.5*0.5)} \quad n = \quad \mathbf{128}$$

## Muestreo

El muestreo para Cegarra (2011, p.25), es la estrategia de como conformar la muestra de estudio según tipo la muestra determinado por el investigador". Para el estudio se hizo uso del muestreo probabilístico conglomerado, donde cada participante tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y se encuentran situados en determinados lugares físicos ahorrando tiempo, costos y energía.

El autor mencionado refiere que este tipo muestreo consiste en que el investigador selecciona un cierto número de conglomerados necesarios para alcanzar el tamaño de la muestra (128) establecidos para investigar a los sujetos pertenecientes a dichos conglomerados elegidos pero que son seleccionados de manera aleatoria simple.

### **Criterios de selección**

Para la muestra se consideró a los docentes de 3 instituciones educativas del nivel de inicial, 3 de primaria y 1 secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia, hasta completar el tamaño de la muestra.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnica**

El estudio hizo uso de la encuesta para la recaudación de la información de campo, ya que permite el análisis contextual de la población mediante el análisis de la información de los participantes de una manera representativa para dar explicación a las variables de estudio, esto a decir de Sabino (1992), s.p.

El mismo Sabino, señala a la encuesta como la “técnica es la que maneja un contiguo de operaciones ajustados de indagación donde se abstrae las pesquisas de un conjunto de individuos representativos de una población. p.143

Por la naturaleza de la investigación, se consideró trabajar con la técnica de la encuesta para ser aplicada a los integrantes de la muestra.

### **Instrumento de recolección de datos**

Para el recojo de información se hizo uso del cuestionario con respuestas polifónicas o escala Likert, cuyos datos fueron analizados e interpretados para cumplir con los objetivos de la investigación.

Al respecto es preciso mencionar que se realizó una adaptación del instrumento puesto que era necesario establecer un instrumento acorde a las características del ámbito de estudio donde se ha ejecutado el estudio.

A continuación se presenta la ficha técnica correspondiente:

### Ficha técnica del instrumento

Título:	Cuestionario para medir el liderazgo distribuido	
Autor:	Adaptado por Zulema Callalli Palomino	
Procedencia:	Lima - Perú-2010	
Objetivo:	Medir el nivel de percepción de liderazgo distribuido por niveles en las instituciones educativas.	
Administración:	Por informante	
Duración:	25 minutos	
Significación:	El objeto del cuestionario está dado para determinar el nivel percepción de ejecución del liderazgo compartido por niveles.	
Estructura:	La escala tiene 35 ítems, con 05 posibilidades de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo, (4) y totalmente de acuerdo (5).	
Nº de Dimensiones e ítems:	4: confianza ( 9 ítems), talento (9 ítems), motivación (7 ítems) y liderazgo múltiple (10 ítems)	
Niveles de Intervalo:	Fuerte	(117- 175)
	Moderado	(82 - 116)
	Débil	(35- 81)
Nivel de coeficiente De confiabilidad:	Alfa de Cronbach = 07,21	
Validez :	Por juicio de expertos, certificación: Aplicable.	

## De la validación y confiabilidad del instrumento

### De la validación

Con respecto a la validación del instrumento, se refiere al valor en que una herramienta de adquisición de información mida la variable lo que en realidad procura medir". (Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.200). En la siguiente tabla se detalla los indicadores de medición.

Tabla 2

#### *Aspectos de evaluación*

Indicadores	Criterios
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.
Objetividad	Está expresado en conductas observables.
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.
Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos.
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.
Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la Investigación.

La validez del instrumento se da mediante la sensatez de los expertos que van evaluar el contenido del instrumento, razón por el cual se afirma que la validación es de contenido de un (03) experto y se corroborará con la validación del instrumento. A continuación en la Tabla 3, se presenta la calificación de los expertos.

Tabla 3

*Valoración del juicio de experto.*

Experto	Instrumento Cualitativa	Valoración
Dr. Mitchell Alarcón Díaz	Encuesta	Aplicable
Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda	Encuesta	Aplicable
Dra. Gliria S. Méndez Ilizarbe	Encuesta	Aplicable

### Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionaron que constituye el grado o nivel de fiabilidad que tiene el instrumento, luego haber sido procesado y evaluado (p.200). Sobre el mismo aspecto, Damián (2006), refiere que “es un sinónimo de confiabilidad, la estabilidad, fiabilidad, consistencia, reproductividad y predictibilidad” p.172.

Entonces para determinar la confiabilidad del instrumento, es necesario procesarla y de acuerdo al procesamiento estadístico se halló el alfa de Cronbach cuyo resultado se aprecia en la siguiente tabla:

$$\alpha = \left( \frac{n}{n - 1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right] =$$

Dónde:

$\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cronbach

$n$  : Número de ítems

$\sum \sigma_{xi}^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems

$\sigma_X^2$  : Varianza de la variable

Tabla 4

*Niveles de confiabilidad del instrumento sobre Liderazgo distribuido*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,721	35

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	96,8
	Excluido	1	3,2
	Total	31	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

De acuerdo a la Tabla, el valor de confiabilidad que expresa la medición estadística Alfa de Cron Bach, se establecerá un nivel alto (Excelente) de confiabilidad, en consecuencia el instrumento puede ser aplicado.

Tabla 5

*Escalas de valoración de los coeficientes de confiabilidad:*

Confiabilidad nula	De 0,53 a menos
Confiabilidad baja	De 0,54 a 0,59
Confiabilidad	De 0,60 a 0,65
Muy confiable	De 0,66 a 0,71
Altamente confiable	De 0,72 a 1,00

## 2.5. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos se hará uso del Software estadístico SPSS versión 21. Se realizará el análisis descriptivo hallando las frecuencias para determinar la percepción, así mismo se utilizará el estadístico los datos fueron analizados por la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis, para determinar la diferencia de medias de los grupos de estudio es decir la diferencia de percepción del liderazgo distribuido y sus dimensiones en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria con respecto a la aplicación del liderazgo evitando la manipulación de los mismos, se mantendrá la reserva respecto a la identidad de los colaboradores y donde respetó la autoría de las citas o documentos consultados.

## 2.6. Consideraciones éticas

Se da Fe que toda la información en la presente investigación es auténtica de conformidad con los reglamentos vigentes de la Universidad César Vallejo.

### **III. Resultados**

### 3.1 Análisis descriptivos

Después de haber aplicado el instrumento a los 128 docentes de 3 Instituciones educativas del nivel inicial, 3 de primaria y 1 de secundaria, de la Red 7 del distrito de Independencia, se procedió a realizar el análisis descriptivo sobre los resultados obtenidos.

Tabla 6

*Distribución de la muestra por sexo de las instituciones educativas del nivel primaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mujer	77	60,2
	Varón	51	39,8
	Total	128	100,0

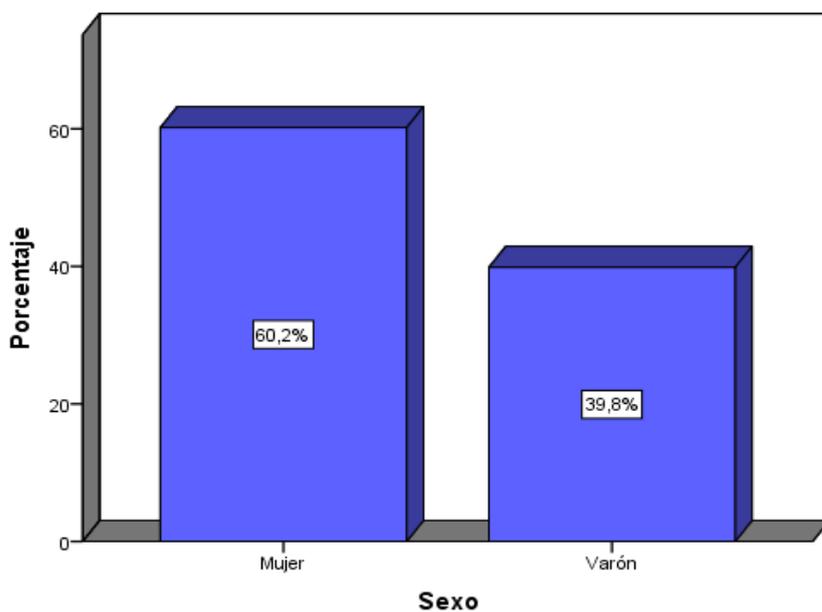


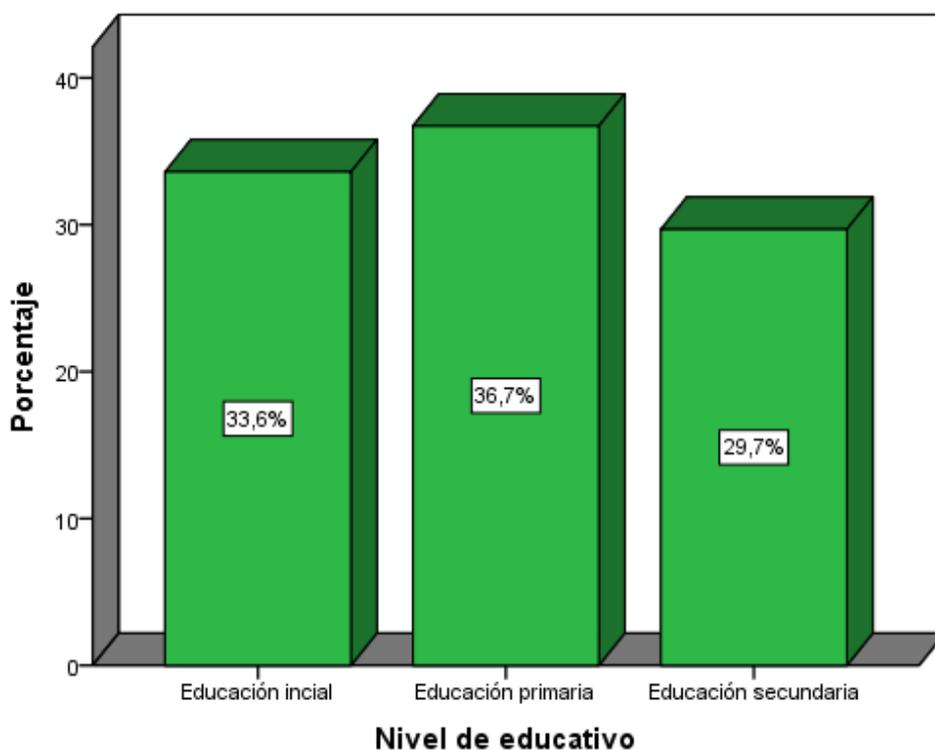
Figura 1. Establecimiento de la muestra por sexo

De la tabla y figura se presenta la distribución de la muestra distribuida por sexo donde se afirma que el 60,2% de la totalidad de la muestra son mujeres y el 39,8% de los participantes pertenecen al sexo masculino es decir son varones.

Tabla 7

*Distribución de la muestra por nivel educativo de los docentes de las instituciones educativas del nivel primaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Educación inicial	43	33,6
	Educación primaria	47	36,7
	Educación secundaria	38	29,7
	Total	128	100,0



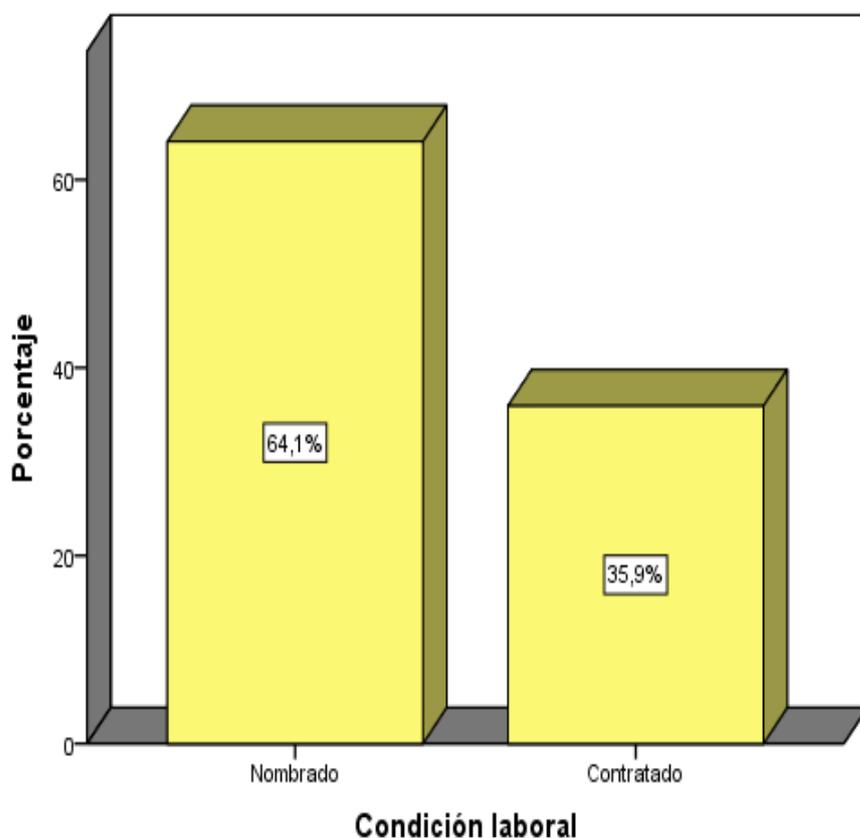
*Figura 2. Establecimiento de la muestra por nivel educativo*

De la tabla y figura se presenta la distribución de la muestra distribuida por nivel educativo donde se afirma que el 36,7% de la totalidad pertenecen al nivel d educación primaria, el 33,6% son del nivel de inicial y el 29,7% de la muestra pertenecen al nivel educativo de secundaria.

Tabla 8

*Distribución de la muestra por condición laboral de los docentes de las instituciones educativas del nivel primaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nombrado	82	64,1
	Contratado	46	35,9
	Total	128	100,0



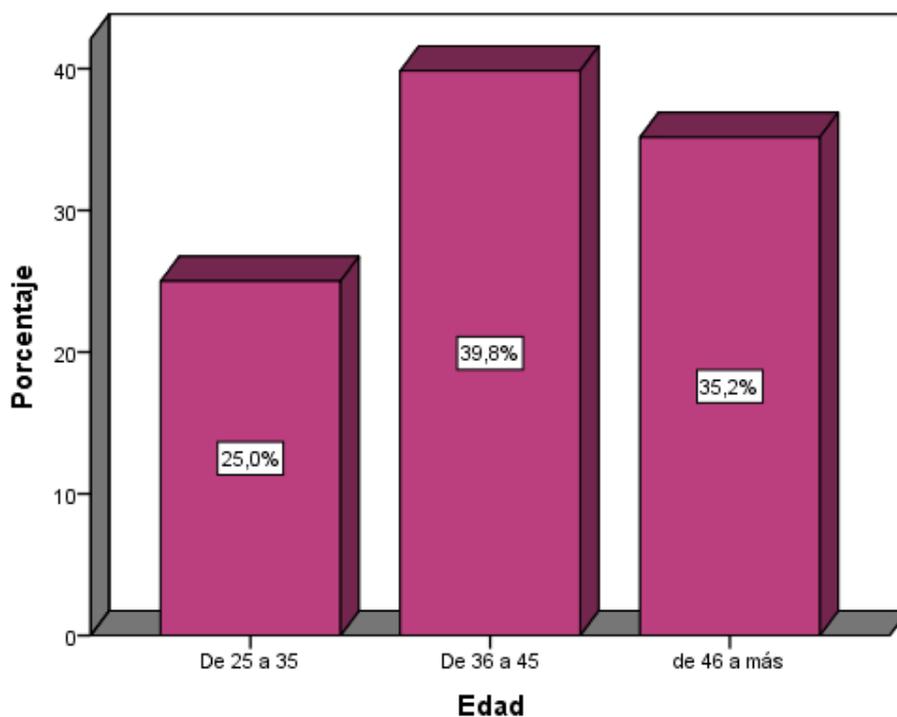
*Figura 3. Establecimiento de la muestra por condición laboral*

De la tabla y figura se presenta la distribución de la muestra distribuida por condición laboral donde se asevera que el 64,1% de la totalidad de la muestra está en la condición de nombrado y el 35,9% de los encuestados pertenecen a la condición de ser contratado.

Tabla 9

*Distribución de la muestra por edad de las instituciones educativas del nivel primaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 25 a 35	32	25,0
	De 36 a 45	51	39,8
	de 46 a más	45	35,2
	Total	128	100,0



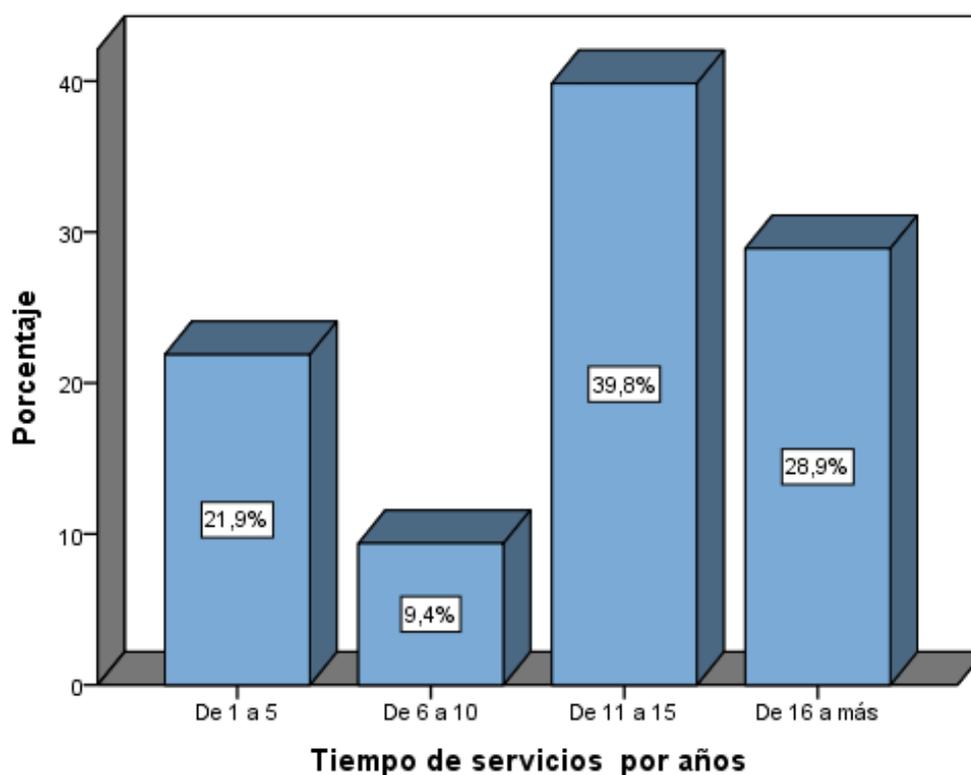
*Figura 4. Establecimiento de la muestra por edad*

De la tabla y figura se visualiza la distribución de la muestra distribuida por edad donde se asevera que el 39,8% de los participantes están entre los 36 a 45 años de edad, el 25% tienen entre los 25 a 35 años de edad y el 35,2% están entre los 46 a más años de edad.

Tabla 10

*Distribución de la muestra por tiempo de servicios de las instituciones educativas del nivel primaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 1 a 5	28	21,9
	De 6 a 10	12	9,4
	De 11 a 15	51	39,8
	De 16 a más	37	28,9
	Total	128	100,0



*Figura 5. Establecimiento de la muestra por tiempo de servicio*

De la tabla y figura se visualiza la distribución de la muestra distribuida por edad donde se asevera que el 39,8% de los participantes si sitúan entre los 11 y 15 años de servicios, el 21,9% se establecen entre los 1 a 5 años de servicio, el 28,9% están entre los a 16 a más y entre los 6 y 10 años de servicio comprenden el 21,9% de los participantes.

Tabla 11

*Determinación de frecuencias del nivel educativo y sexo de los docentes de las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia*

		Sexo			
		Mujer	Varón	Total	
Nivel de educativo	Educación inicial	Recuento	43	0	43
		% del total	33,6%	0,0%	33,6%
	Educación primaria	Recuento	19	28	47
		% del total	14,8%	21,9%	36,7%
	Educación secundaria	Recuento	15	23	38
		% del total	11,7%	18,0%	29,7%
Total		Recuento	77	51	128
		% del total	60,2%	39,8%	100,0%

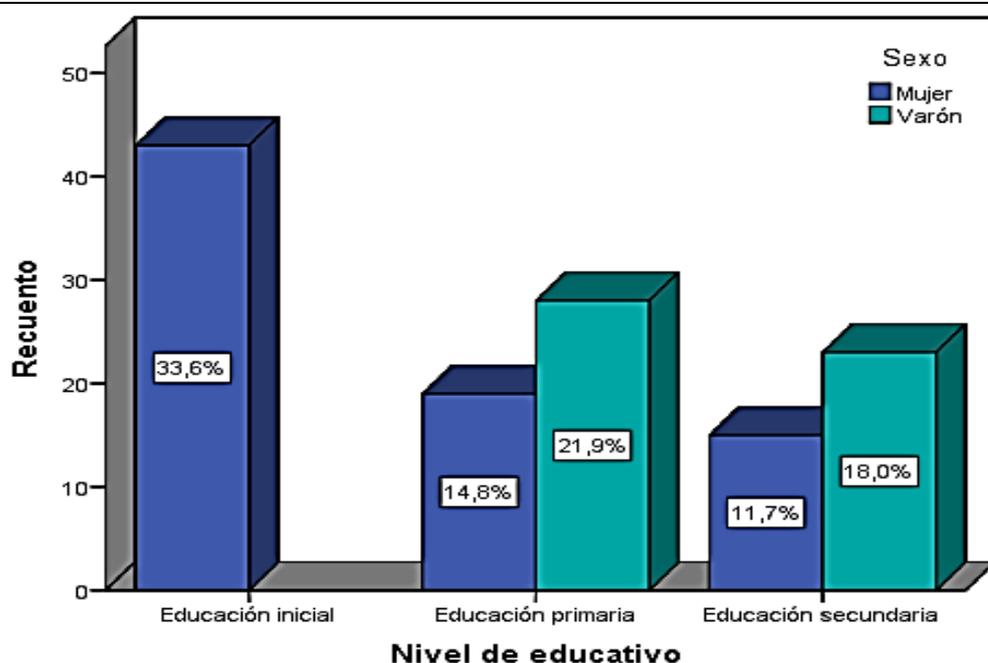


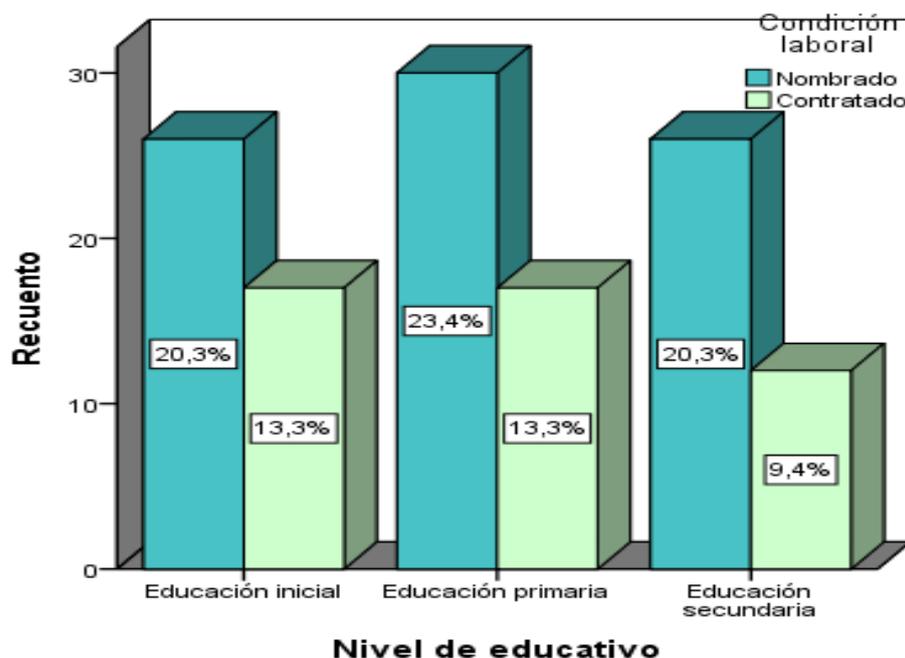
Figura 6- Distribución de frecuencia por nivel educativo y sexo

En la figura y tabla se observa que el total de los encuestados del nivel inicial 33.6% pertenecen al sexo femenino, en cuanto al nivel de primaria el 21,9% son varones y el 14,8% son mujeres. Y con respecto al nivel secundario el 18% de los docentes son varones y el 11,7% de los profesionales que constituyen la muestra de estudio son mujeres.

Tabla 12

*Determinación de frecuencias del nivel educativo y condición laboral de los docentes de las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia*

Nivel de educativo			Condición laboral		Total
			Nombrado	Contratado	
Educación inicial	Recuento		26	17	43
	% del total		20,3%	13,3%	33,6%
Educación primaria	Recuento		30	17	47
	% del total		23,4%	13,3%	36,7%
Educación secundaria	Recuento		26	12	38
	% del total		20,3%	9,4%	29,7%
Total	Recuento		82	46	128
	% del total		64,1%	35,9%	100,0%



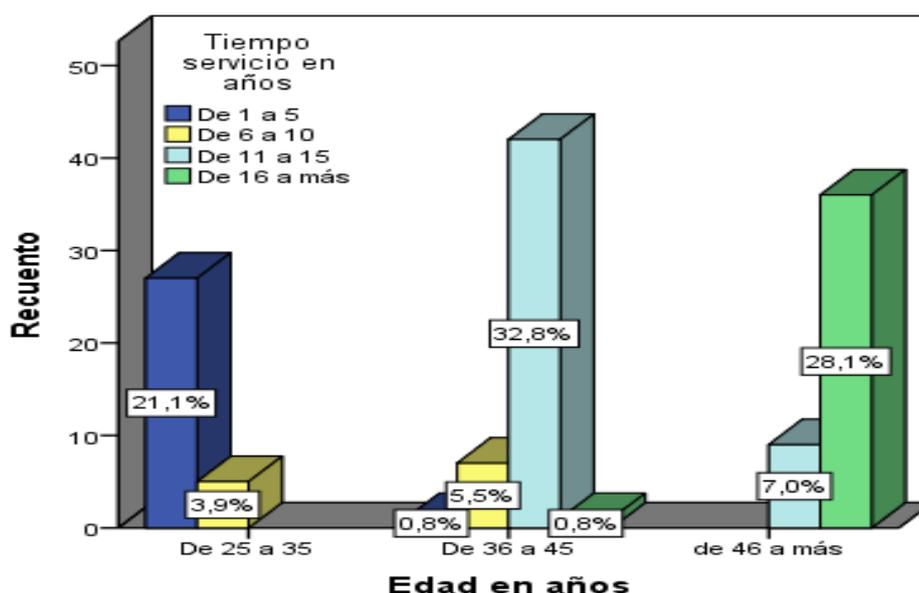
*Figura 7. Distribución de frecuencia por nivel educativo y condición laboral*

En la figura y tabla se observa que del total de las encuestadas del nivel inicial el 20,3% son nombradas y el 13,3% de ellas son contratadas; en cuanto al nivel primario el 23,4% de los encuestados son nombrados, el 13,3% son contratados. Con respecto al nivel secundario el 20,3% de los docentes son nombrados y el 9,4% de los profesionales que constituyen la muestra del nivel secundario son contratados.

Tabla 13

*Determinación de frecuencias de edad y tiempo de servicios de los docentes de las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia*

		Tiempo servicio en años				Total	
		De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a más		
Edad	De 25 a 35	Recuento	27	5	0	0	32
		% del total	21,1%	3,9%	0,0%	0,0%	25,0%
	De 36 a 45	Recuento	1	7	42	1	51
		% del total	0,8%	5,5%	32,8%	0,8%	39,8%
	de 46 a más	Recuento	0	0	9	36	45
		% del total	0,0%	0,0%	7,0%	28,1%	35,2%
Total		Recuento	28	12	51	37	128
		% del total	21,9%	9,4%	39,8%	28,9%	100,0%



*Figura 8. Distribución de frecuencia por nivel educativo y condición laboral*

De los resultados de la tabla, se determina que el 32,8% de los participantes del estudio que tienen edades entre 36 a 45 años, con un tiempo de servicios de 11 a 15 años, el 28,1% de los encuestados con más de 46 años tienen entre 16 años a más años de servicios, el 21,1% de los participantes con edades entre 25 a 35 años de edad tienen entre 1 y 5 años de servicio.

Tabla 14

*Determinación de frecuencias de la condición laboral y tiempo de servicios de los docentes de las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia*

Condición laboral		Tiempo servicio en años				Total
		De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a más	
Nombrado	Recuento	17	10	33	22	82
	% del total	13,3%	7,8%	25,8%	17,2%	64,1%
Contratado	Recuento	11	2	18	15	46
	% del total	8,6%	1,6%	14,1%	11,7%	35,9%
Total	Recuento	28	12	51	37	128
	% del total	21,9%	9,4%	39,8%	28,9%	100,0%

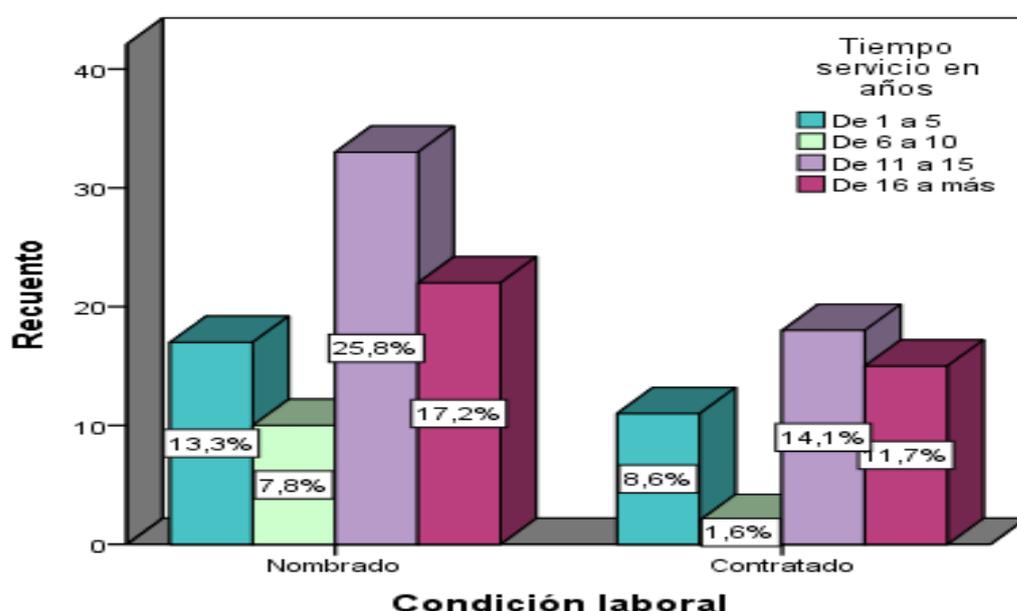


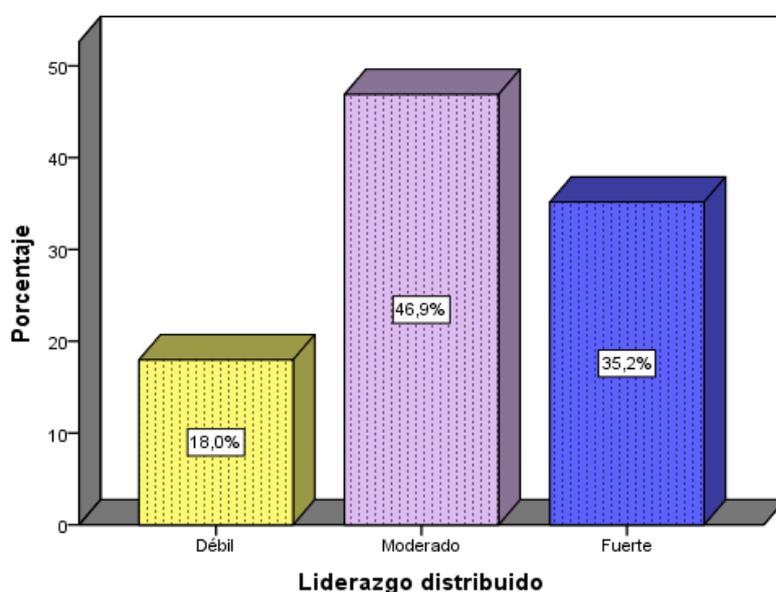
Figura 9. Distribución de frecuencia por condición laboral y tiempo de servicios

De los resultados de la tabla y figura, se observa que el 25,8 de los docentes nombrados tienen entre 11 a 15 años de servicio, así mismo 17,2% de los docentes nombrados tienen 16 a más años de servicios, el 13,3% de la misma condición de los trabajadores tienen 1 a 5 años de tiempo de servicios y en menor proporción 7,8% tienen entre 6 a 10 años de servicio. Con respecto a los de condición de contratados se visualiza que el 14,1% de los participantes tienen entre 11 a 15 años de tiempo de servicios, asimismo el 11,7% de los contratados tienen de 16 años a más de tiempo de servicios y el 8,6% de los docentes contratados tienen entre 1 a 5 años de tiempo de servicios. Finalmente el mínimo porcentaje es 1,6% cuentan de 6 a 10 años de servicio.

Tabla 15

*Determinación de frecuencias de la variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Débil	23	18,0
	Moderado	60	46,9
	Fuerte	45	35,2
	Total	128	100,0



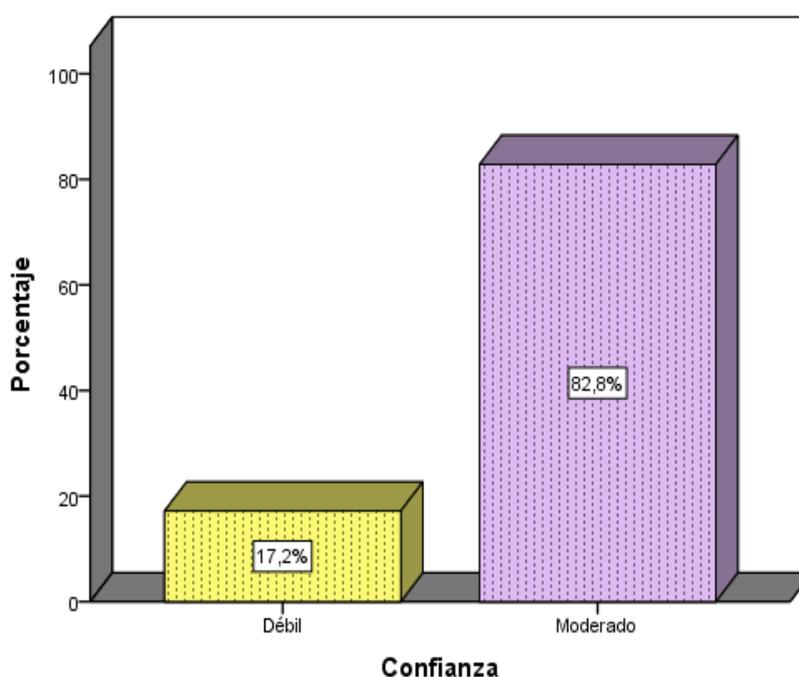
*Figura 10. Niveles de frecuencia de la variable liderazgo distribuido.*

De la tabla y figura se visualiza que de los 128 docentes encuestados, el 46,9% afirman que el liderazgo distribuido se percibe de manera moderada, asimismo el 35,2% afirman percibir el liderazgo distribuido en un nivel fuerte y solo 18% refieren que el liderazgo distribuido se percibe débilmente. De los resultados en conjunto se tiene que la predominancia de percepción respecto a la práctica del liderazgo distribuido en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018 es de moderado a fuerte.

Tabla 16

*Determinación de frecuencias de la dimensión confianza de la variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Débil	22	17,2
	Moderado	106	82,8
	Total	128	100,0



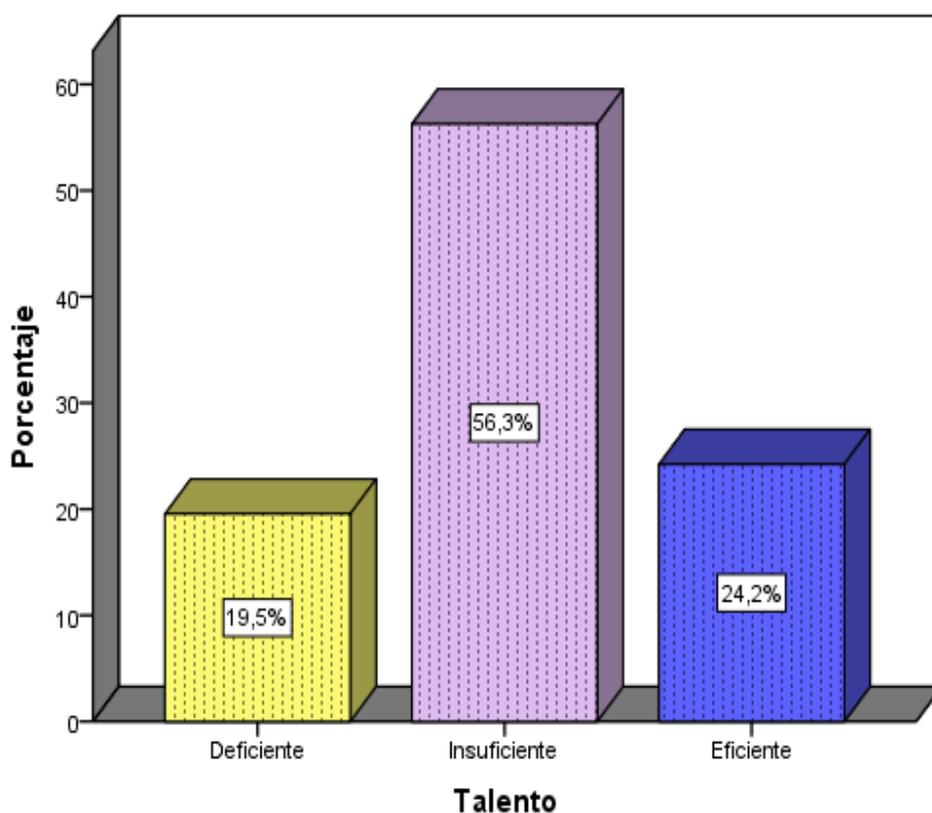
*Figura 11. Niveles de frecuencia de la dimensión confianza del liderazgo distribuido.*

De los resultados de la tabla y figura se desprende que la dimensión confianza es altamente percibida de forma moderada por un 82,8% de los docentes, asimismo el 17,2% afirma que percibe débilmente la confianza; es decir, en conjunto se tiene la predominancia de percepción moderada respecto de la confianza que generan los directivos en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018.

Tabla 17

*Determinación de frecuencias de la dimensión talento de la variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	25	19,5
	Insuficiente	72	56,3
	Eficiente	31	24,2
	Total	128	100,0



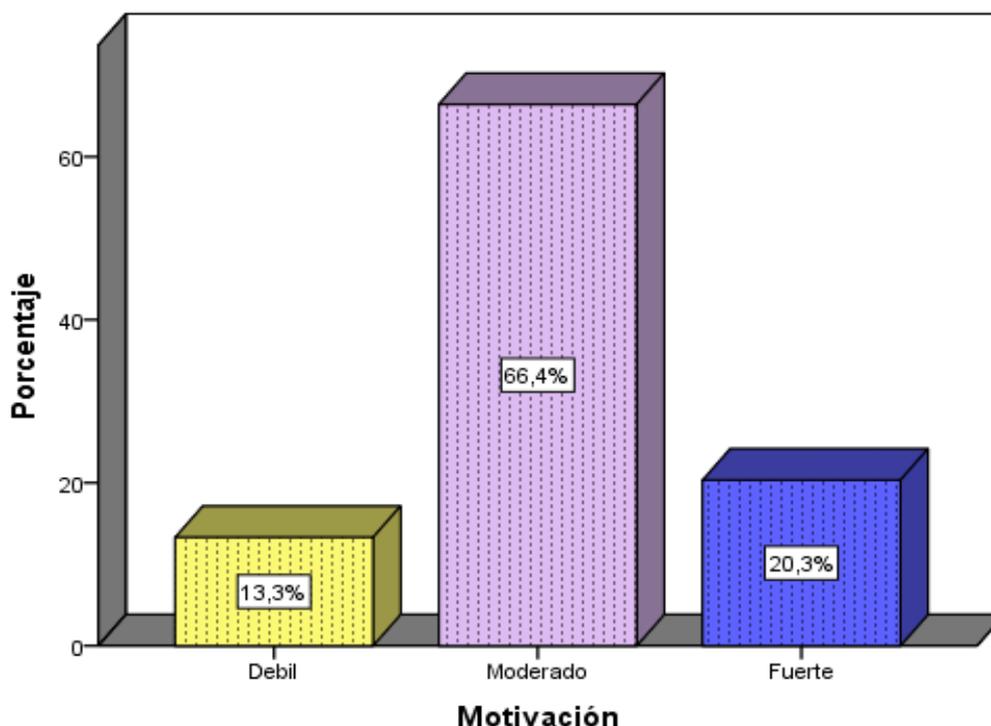
*Figura 12. Niveles de frecuencia de la dimensión talento del liderazgo distribuido.*

De la tabla y figura se visualiza que 56,3% de los encuestados afirman que sus directivos gestionan el talento de modo insuficiente, asimismo el 24,2% afirman que el talento se aprovecha en un nivel eficiente y sólo el 19,5% de los encuestados refieren que es deficiente. De los resultados en conjunto se tiene que la gestión del talento en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018 se percibe en nivel insuficiente.

Tabla 18

*Determinación de frecuencias de la dimensión motivación de la variable liderazgo distribuido a las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Débil	17	13,3
	Moderado	85	66,4
	Fuerte	26	20,3
	Total	128	100,0



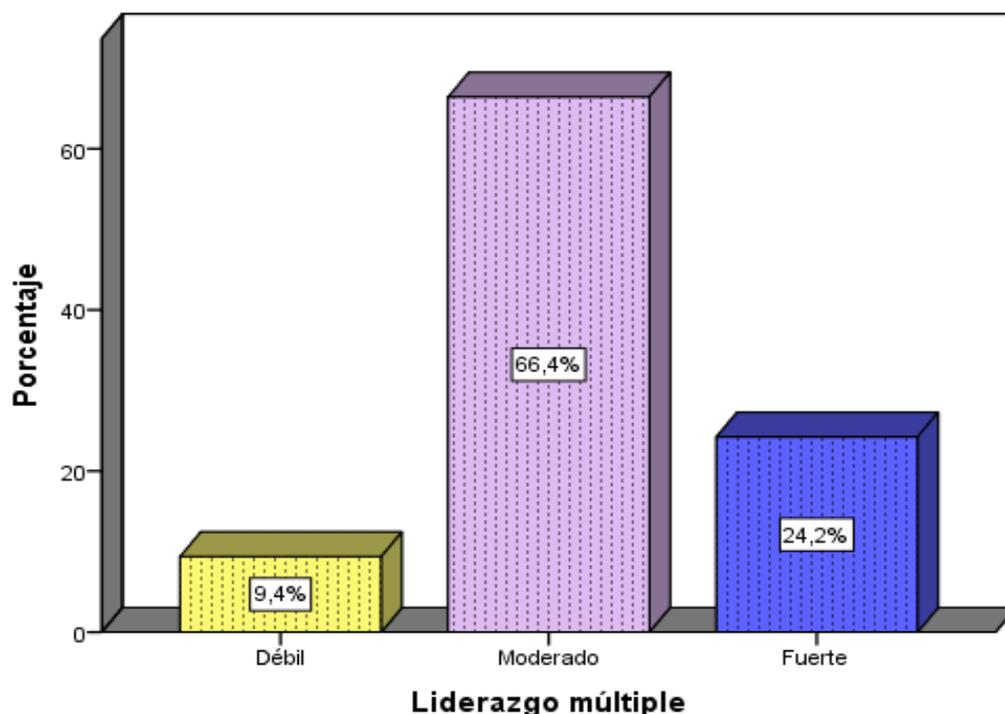
*Figura 13. Niveles de frecuencia de la dimensión motivación del liderazgo distribuido*

De la tabla y figura se visualiza que 66,4% de los encuestados afirman que en la práctica del liderazgo distribuido, se percibe que los directivos generan la motivación de forma moderada, asimismo el 20,3% testifican que la motivación se percibe fuertemente y 13,3% de los encuestados refieren que esta percepción es débil. De los resultados en conjunto se tiene que los docentes perciben que la motivación generada por los directivos es predominantemente moderado dentro de las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018.

Tabla 19

*Determinación de frecuencias de la dimensión liderazgo compartido o múltiple de las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Débil	12	9,4
	Moderado	85	66,4
	Fuerte	31	24,2
	Total	128	100,0



*Figura 14.* Niveles de frecuencia de la dimensión liderazgo compartido o múltiple.

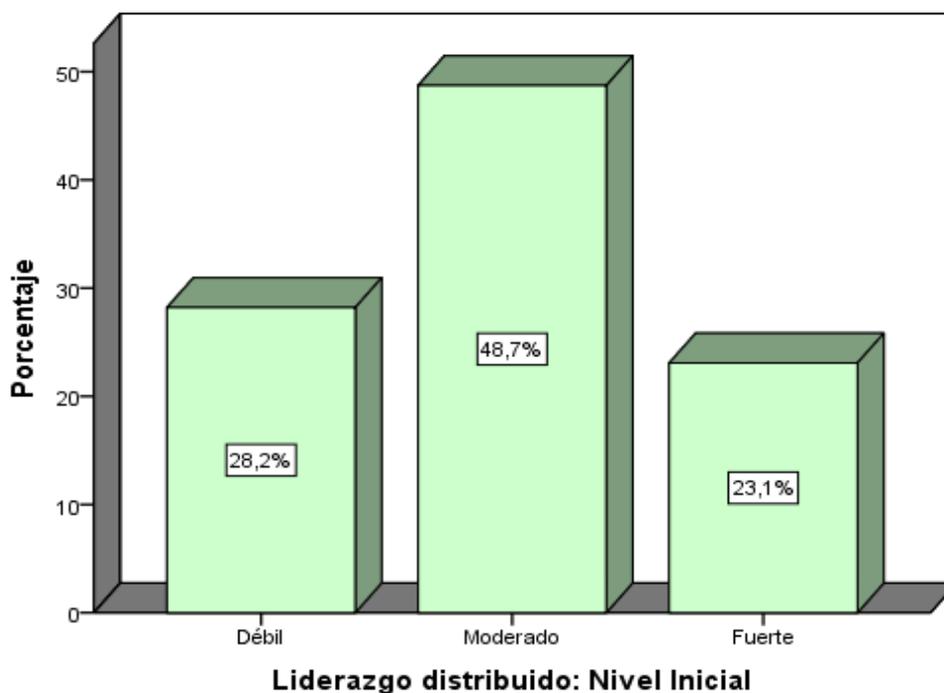
De la tabla y figura se observa que el 66,4% de los encuestados perciben que la práctica del liderazgo múltiple está en un nivel moderado, asimismo el 24,2% refieren que es fuerte y 9,4% de los encuestados refieren que el liderazgo compartido se efectiviza de manera débil. De los resultados en conjunto se tiene la predominancia de percepción moderada respecto del liderazgo múltiple o compartido que practican los directivos en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018.

## Determinación de frecuencias de la variable liderazgo distribuido por niveles

Tabla 20

*Determinación de frecuencias del variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Débil	5	12,8
	Moderado	19	48,7
	Fuerte	15	38,5
	Total	39	100,0



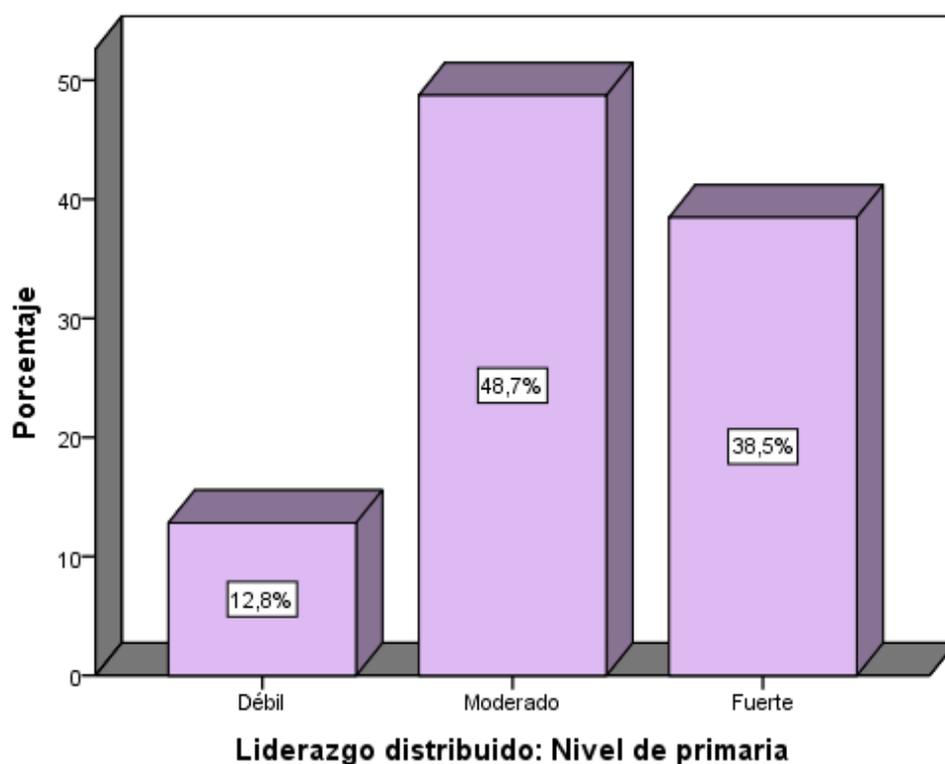
*Figura 15.* Niveles de frecuencia de la dimensión liderazgo distribuido nivel inicial.

De la tabla y figura se observa que el 48,7% de las docentes del nivel inicial encuestadas, indican que el liderazgo distribuido se percibe como moderado, asimismo el 28,2% refieren que el liderazgo se percibe como débil y 23,1% de los encuestados refieren una percepción fuerte. De los resultados en conjunto se tiene que la percepción del liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018 es moderado.

Tabla 21

*Determinación de frecuencias del variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel primaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Débil	5	10,9
	Moderado	20	43,5
	Fuerte	21	45,7
	Total	46	100,0



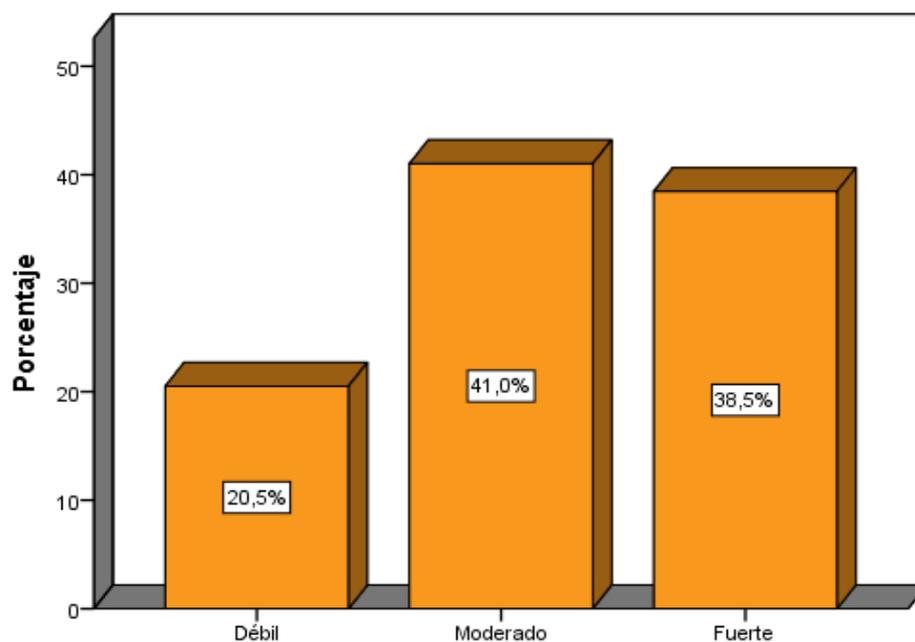
*Figura 16. Niveles de frecuencia del liderazgo distribuido nivel de primaria*

De la tabla y figura se observa que el 48,7% de los docentes del nivel primario encuestados indican que el liderazgo distribuido se percibe a un nivel moderado, asimismo el 38,5% indican que el liderazgo es percibido en un nivel fuerte y el 12,8% de los encuestados refieren que el liderazgo distribuido es débil. De los resultados en su conjunto se tiene que se percibe fuertemente el liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel primaria de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018.

Tabla 22

*Determinación de frecuencias de la variable liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

<b>Liderazgo distribuido: Nivel de Secundaria</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	8	20,5	20,5	20,5
	Moderado	16	41,0	41,0	61,5
	Fuerte	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	



**Liderazgo distribuido: Nivel de secundaria**

*Figura 17.* Niveles de frecuencia del liderazgo distribuido nivel de secundaria.

De los resultados en la tabla y figura se observa que el 41% de los encuestados de secundaria indican que el liderazgo distribuido se percibe a un nivel moderado, asimismo el 38,5% manifiestan percibir el liderazgo en un nivel fuerte y el 20,5% restante refieren que el liderazgo distribuido se percibe débilmente. De los resultados en su conjunto se tiene que la predominancia respecto a la percepción del liderazgo distribuido en las instituciones educativas de secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018 es de fuerte a moderado.

## Resultados de contingencia

Tabla 23

*Determinación de nivel de percepción de la variable liderazgo distribuido y el nivel educativo en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Nivel de educativo				
			Educación inicial	Educación primaria	Educación secundaria	Total
Liderazgo distribuido	Débil	Recuento esperado	7,7	8,4	6,8	23,0
		% del total	8,6%	3,9%	5,5%	18,0%
	Moderado	Recuento esperado	20,2	22,0	17,8	60,0
		% del total	16,4%	17,2%	13,3%	46,9%
	Fuerte	Recuento esperado	15,1	16,5	13,4	45,0
		% del total	8,6%	15,6%	10,9%	35,2%
Total		Recuento esperado	43,0	47,0	38,0	128,0
		% del total	33,6%	36,7%	29,7%	100,0%

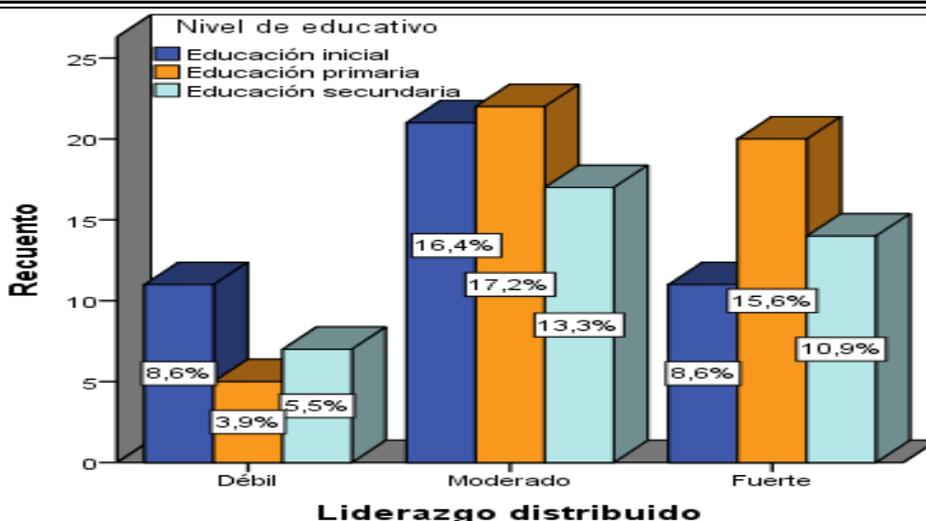


Figura 18. Percepción del liderazgo distribuido por nivel educativo.

Con respecto a la tabla y figura de las respuestas de los encuestados, se tiene que en los tres niveles del sistema educativo, se visualiza que el liderazgo distribuido practicado por los directivos es percibido de manera moderada. Específicamente, en primaria el 17,2%, en el nivel inicial se visualiza en un 16,4%, y en el nivel secundaria con el 13,3% de los encuestados. Asimismo se visualiza que el liderazgo se percibe en un nivel fuerte por docentes de primaria con un 15,6%, en el nivel secundaria con un 10,9% y 8,6% de los encuestados del nivel inicial. Por otro lado quienes lo perciben de modo débil predominantemente son las docentes del nivel inicial con un 8,6%, en secundaria con un 5,5% y un porcentaje mínimo de 3,9% por docentes de primaria.

Tabla 24

*Determinación de niveles del variable liderazgo distribuido por género en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

			Sexo		
			Mujer	Varón	Total
Liderazgo distribuido	Débil	Recuento esperado	13,8	9,2	23,0
		% del total	13,3%	4,7%	18,0%
	Moderado	Recuento esperado	36,1	23,9	60,0
		% del total	26,6%	20,3%	46,9%
	Fuerte	Recuento esperado	27,1	17,9	45,0
		% del total	20,3%	14,8%	35,2%
Total	Recuento esperado	77,0	51,0	128,0	
	% del total	60,2%	39,8%	100,0%	

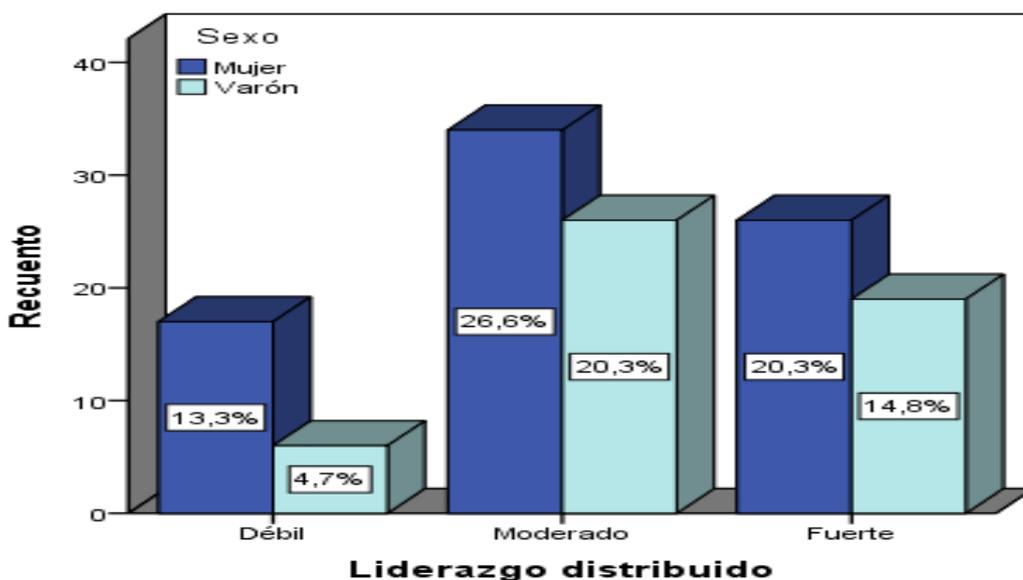


Figura 19. Niveles del liderazgo distribuido según género o sexo.

De la tabla y figura se visualiza que el liderazgo distribuido se percibe moderadamente en un 26% prioritariamente por las docentes de sexo femenino y un 20% por profesionales varones. El nivel de percepción fuerte del liderazgo distribuido se establece por un 20,3% por profesionales mujeres y 14,6% por profesionales varones. Finalmente de acuerdo a la interpretación se establece que los profesionales de sexo femenino tienen la mayor prevalencia cuando perciben el liderazgo distribuido en nivel moderado.

Tabla 25

*Determinación de niveles de la variable liderazgo distribuido por condición laboral en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Condición laboral			
		Nombrado	Contratado	Total	
Liderazgo distribuido	Débil	Recuento esperado	14,7	8,3	23,0
		% del total	11,7%	6,3%	18,0%
	Moderado	Recuento esperado	38,4	21,6	60,0
		% del total	28,9%	18,0%	46,9%
	Fuerte	Recuento esperado	28,8	16,2	45,0
		% del total	23,4%	11,7%	35,2%
Total	Recuento esperado	82,0	46,0	128,0	
	% del total	64,1%	35,9%	100,0%	

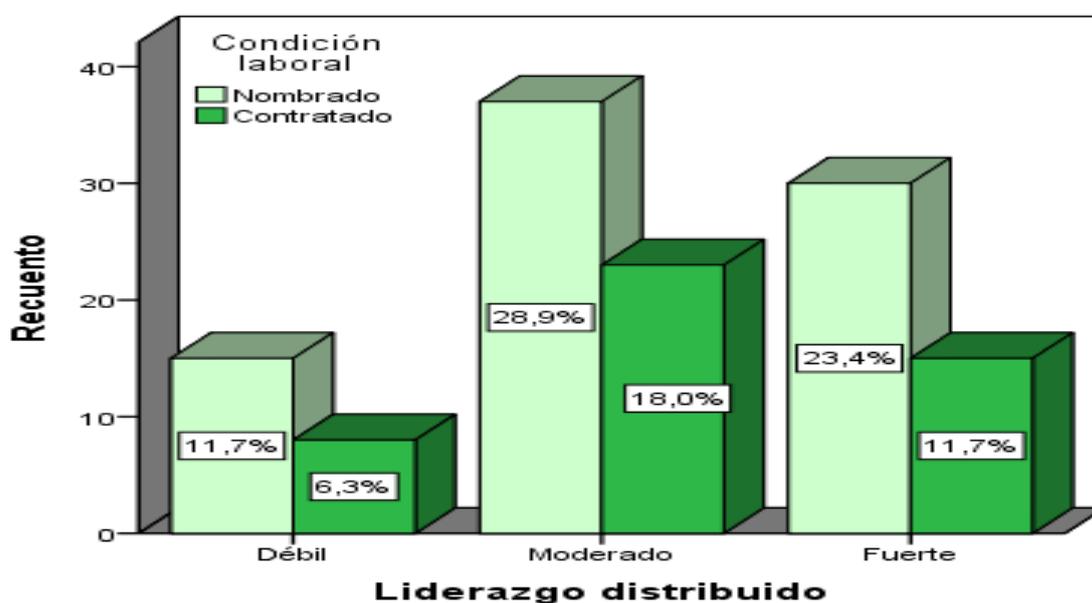


Figura 20. Niveles del liderazgo distribuido por condición laboral

De la tabla y figura se visualiza que el liderazgo distribuido es percibido de manera moderada por los docentes nombrados en un 28,9%, mientras que el 23,4% indican que perciben el liderazgo en un nivel fuerte, y sólo el 11,7% lo percibe débilmente. Por otro lado del total de docentes contratados, el 18% afirman que el liderazgo distribuido se percibe en un nivel moderado; y el 11,7 refieren que el liderazgo es fuerte, mientras que contrariamente el 6,3 % lo perciben débilmente. De acuerdo al análisis, la mayor prevalencia lo tienen los docentes nombrados que perciben el liderazgo en un nivel moderado dentro de las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.

Tabla 26

*Determinación de niveles de la variable liderazgo distribuido por edades en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Edad			Total	
		De 25 a 35	De 36 a 45	de 46 a más		
Liderazgo distribuido	Débil	Recuento esperado	5,8	9,2	8,1	23,0
		% del total	3,1%	10,2%	4,7%	18,0%
	Moderado	Recuento esperado	15,0	23,9	21,1	60,0
		% del total	12,5%	18,8%	15,6%	46,9%
	Fuerte	Recuento esperado	11,3	17,9	15,8	45,0
		% del total	9,4%	10,9%	14,8%	35,2%
Total	Recuento esperado	32,0	51,0	45,0	128,0	
	% del total	25,0%	39,8%	35,2%	100,0%	

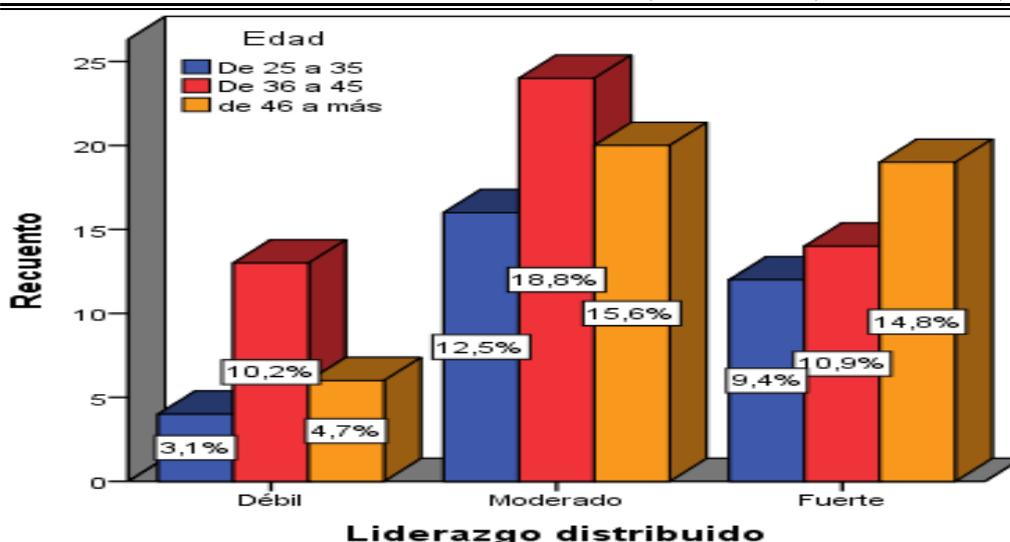


Figura 21. Niveles del liderazgo distribuido en edades

De los resultados que se aprecian, el 18,8% de los encuestados cuya edad oscila entre 36 a 45 años de edad afirman que el liderazgo se percibe en un nivel moderado, lo mismo sucede con el 15,6% de los encuestados con edades de 46 años a más y en este mismo nivel es percibido por los docentes cuyas edades van entre 25 y 35 años de edad; otros participantes de la misma edad en un 9,4% manifiestan que el liderazgo está en un nivel fuerte, los docentes que tienen más de 46 años tienen la misma percepción fuerte en un 14,8%, mientras que el 10,9% de los docentes cuyas edades oscilan entre 36 a 45 también lo perciben a nivel fuerte. Del análisis respectivo se manifiesta que la mayor prevalencia que establecen los participantes de los diferentes grupos etarios, expresan que el liderazgo distribuido se percibe a un nivel moderado.

Tabla 27

*Determinación de percepción de la variable liderazgo distribuido según tiempo de servicios en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia.*

		Tiempo servicio en años				Total
		De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a más	
Liderazgo distribuido	Débil	5,0 2,3%	2,2 3,1%	9,2 7,8%	6,6 4,7%	23,0 18,0%
	Moderado	13,1 10,9%	5,6 2,3%	23,9 23,4%	17,3 10,2%	60,0 46,9%
	Fuerte	9,8 8,6%	4,2 3,9%	17,9 8,6%	13,0 14,1%	45,0 35,2%
Total		28,0 21,9%	12,0 9,4%	51,0 39,8%	37,0 28,9%	128,0 100,0%

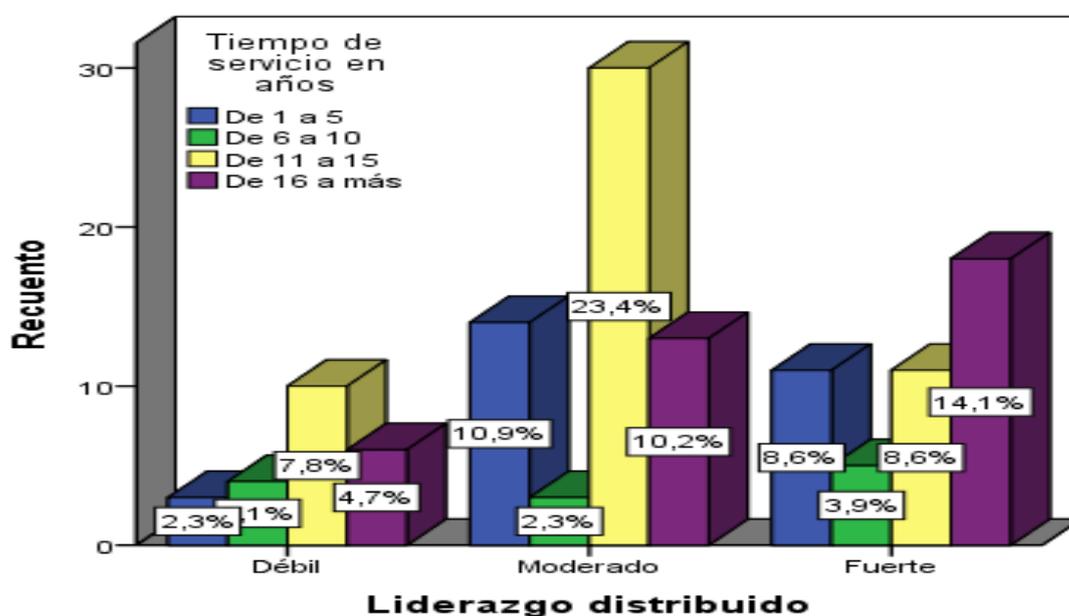


Figura 22. Niveles del liderazgo distribuido según tiempo de servicio

De los encuestados que se visualiza en la tabla y figura se establece que el 46,9 % de los docentes encuestados perciben el liderazgo distribuido en nivel moderado, de los cuales, el 23,4% son docentes que tienen entre 11 y 15 años de servicio, asimismo del 35,2% cuya percepción es fuerte, el 14,1% de los informantes tienen de 16 a más años de servicio; por otro lado del 18% de los docentes que perciben como débil el liderazgo distribuido, el 7,8 % tienen de 1 a 5 años de servicio. Por el análisis respectivo se establece que el de mayor prevalencia lo establecen los docentes que están comprendidos entre los 11 a 15

años de servicio donde refieren que el liderazgo distribuido se ubica a un nivel moderado.

### Prueba de bondad de ajuste de los datos

Tabla 28  
*Prueba de normalidad de los datos*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo distribuido: Nivel Inicial	,809	39	,000
Liderazgo distribuido: Nivel de primaria	,785	39	,000
Liderazgo distribuido: Nivel de secundaria	,798	39	,000

Para el análisis de la prueba de hipótesis de la investigación; en esta tabla, se procede a determinar el tipo de distribución de los datos para el caso de la proveniencia de distribuciones normales; así se ha realizado la prueba de bondad de ajuste con el estadístico Shapiro-Wilk.

De acuerdo a la prueba asumido a un nivel de significación del  $f\grave{c} = 0.05$  frente al  $f\grave{c}$  de 0.001 y 0.000 como resultados de la variable, siendo el  $f\grave{c}$  menor al nivel de significación  $f\grave{c}$  en su mayoría, es una comparación suficiente para determinar que los datos obtenidos no provienen de una muestra de distribuciones no normales. Por lo tanto los datos serán analizados por la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis, con el fin de determinar la diferencia de medias entre los grupos de estudio, es decir de los niveles de educación básica.

### Hipótesis

Neil (1997), define a la hipótesis como “Una respuesta tentativa frente a una pregunta con una amplificación objetiva de la interrogación que se bosquejó inicialmente” además precisa “una buena hipótesis plantea una pregunta en una forma que puede probarse”

De este modo para este trabajo, se estableció las siguientes hipótesis:

### Hipótesis general

Ho: No existen diferencias en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018

H1. Existen diferencias en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018

Tabla 29

*Determinación de la significancia y diferencia del variable liderazgo distribuido en los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

<b>Rangos</b>			
	Niveles de estudio	N	Rango promedio
Liderazgo distribuido	Inicial	44	56,25
	Primaria	48	70,19
	Secundaria	36	67,00
	Total	128	

<b>Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup></b>	
	Liderazgo distribuido
Chi-cuadrado	4,091
Gl	2
Sig. Asintótica	,129

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Niveles de estudio

De acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, puesto que en la Prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 4,091 y el de una significatividad mayor al 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

## De las Hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

Ho: No existen diferencias en la percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

H1: Existen diferencias en la percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones Educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

Tabla 30

*Determinación de la diferencia de la dimensión confianza del liderazgo distribuido en los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

Rangos			
	Niveles de estudio	N	Rango promedio
Confianza	Inicial	44	58,05
	Primaria	48	67,50
	Secundaria	36	68,39
	Total	128	

### Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup>

	Confianza
Chi-cuadrado	4,781
gl	2
Sig. asintótica	,092

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Niveles de estudio

De acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia en la percepción del nivel de confianza en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia, puesto que en la prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 4,781 y arroja una significatividad mayor al 0,05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

## Hipótesis específica 2

Ho- No existen diferencias en la percepción de la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018

H2. Existen diferencias en la percepción de la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

Tabla 31

*Determinación de la diferencia de la dimensión talento del liderazgo distribuido en el nivel inicial, primario y secundario de la Red 7 del distrito de Independencia*

<b>Rangos</b>			
	Niveles de estudio	N	Rango promedio
Talento	Inicial	44	61,01
	Primaria	48	64,21
	Secundaria	36	69,15
	Total	128	
<b>Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup></b>			
			Talento
Chi-cuadrado			1,198
Gl			2
Sig. Asintótica			,549

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Niveles de estudio

De acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia en el nivel de percepción sobre la gestión del talento en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia, puesto que en la prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 1,198 y el de una significatividad mayor al 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

### Hipótesis específica 3

Ho: No existen diferencias en la percepción de la motivación que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

H3: Existen diferencias en la percepción de la motivación que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

Tabla 32

*Determinación de la diferencia de la dimensión motivación del liderazgo distribuido en los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia*

<b>Rangos</b>			
	Niveles de estudio	N	Rango promedio
Motivación	Inicial	44	63,24
	Primaria	48	62,97
	Secundaria	36	68,08
	Total	128	

<b>Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup></b>	
	Motivación
Chi-cuadrado	,673
gl	2
Sig. asintótica	,714

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Niveles de estudio

De acuerdo al análisis inferencial, se establece que no existe diferencia en la percepción del nivel de motivación que generan los directores en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia, puesto que en la prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 0,673 y el de una significatividad mayor al 0,05. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

#### Hipótesis específica 4

Ho: No existen diferencias en la percepción del liderazgo múltiple de los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018

H4: Existen diferencias en la percepción del liderazgo múltiple de los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018.

Tabla 33

*Determinación de la diferencia de la dimensión liderazgo múltiple del en los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7 del distrito de Independencia.*

<b>Rangos</b>			
	Niveles de estudio	N	Rango promedio
Liderazgo múltiple	Inicial	44	61,35
	Primaria	48	68,69
	Secundaria	36	62,76
	Total	128	

<b>Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup></b>	
	Liderazgo múltiple
Chi-cuadrado	1,455
gl	2
Sig. asintótica	,483

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Niveles de estudio

De acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia en el nivel de percepción del liderazgo múltiple en las Instituciones educativas estales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia, ya que en la prueba de Prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 1,455 y una significatividad mayor al 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

## **IV. Discusión**

## **Discusión de Resultados**

Luego de obtener los resultados del estudio de acuerdo al instrumento aplicado a se procede a la discusión correspondiente.

El estudio corresponde a un nivel descriptivo comparativo, entre las Instituciones Educativas que conforman la muestra, de la RED 7 de Independencia de la UGEL 02, donde en el primer resultado se visualiza que de todos los participantes del nivel inicial son sólo mujeres y el nivel primaria y secundaria son docentes de ambos sexos, ello se debe a que las docentes mujeres toman la carrera con instintos maternales con vocación a protección y cuidado a niños de que están en edad escolar inicial. Sin embargo podría deberse a otra particularidad que es la desconfianza que tienen de las madres y padres de familia por un profesor para su niño o niña menor de 5 años a causa de las diversas informaciones negativas que tienen a través de los medios informativos.

Por lo visto existe en estos tiempos un especie de conservadurismo y prejuicios en la educación peruana y es notorio que existe una clara ignorancia puesto en estos tiempo una figura masculina en educación inicial sería muy positiva para el desarrollo social del estudiante de educación inicial y es que ellos deben de entender que no solo las docentes son las únicas de responsables de la educación y su cuidado. En los países con mejores niveles educativos como por ejemplo Finlandia ha promovido desde hace muchos años atrás la incorporación de los varones en el nivel inicial con el objetivo que los alumnos cuenten como modelos a personas de ambos sexos y no afectar la igualdad de género de los más pequeños. Y es que es necesario tener en cuenta pensar que varones y mujeres son profesionales independientemente de su género y que ambos pueden ejercer la profesión con mucha naturalidad ya que muchos de los estudiantes tienen hogares disfuncionales y no existe la presencia de padre y hace que los niños tengan dificultad para afrontar ciertas dificultades y es muy favorable la presencia de un varón para disminuirlos.

De los resultados en que visualizó en que el 32,8% de los participantes del estudio que tienen edades entre 36 a 45 años tienen el tiempo de servicios entre

11 a 15 años de edad, el 28,1% de los encuestados tienen edades de más de 46 años tienen 16 años y más años de servicios, frente a un 21,1% de los docentes que tienen edades entre 25 a 35 años de edad tienen entre 1 y 5 años de servicio. Esto visualiza que existe más porcentaje de docentes (52% aproximadamente) que tienen más de 36 años de servicios y esto trae como consecuencia algunos problemas como la tenencia de paradigmas y modelos que teóricamente son conocidos por ellos mismos sin embargo no los aplican y esto está conectado a sus emociones y autoconocimiento, pues no se adaptan a los nuevos estilos y trae como consecuencia problemas de liderazgo puesto los jóvenes profesionales llegan al centro educativo con nuevos conocimientos y llegan a querer cambiar planteando cuestionamientos a los antiguos directivos frente a los roles que deben de tener todos los trabajadores como trabajo en equipo la capacidad de armonizar las contribuciones de cada profesional educativo, la creatividad, las negociaciones y sobre todo el tener las habilidades para formar espacios de trabajo con calidad y eficacia institucional.

Con respecto a los resultados donde se observó que en su conjunto se tiene que la predominancia es de una percepción del liderazgo distribuido de moderado y fuerte en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018, esto se está observando puesto que los directivos han recibido diversos cursos de actualización y sobre todo diplomados y especializaciones que hace que muchos directivos aplicando sus conocimientos estén mejorando sus roles en cuanto al liderazgo distribuido. No obstante aún todavía existe un buen porcentaje de directivos que presentan un liderazgo débil y ello más se observa en los directivos de nivel inicial, probablemente se deba a que este nivel participa en menor medida de actividades extracurriculares, concursos, debates, festividades, etc, así mismo en los resultados se hace notar que muchos profesores han sesgado información por la respuestas no objetivas que han brindado para el estudio.

Asimismo en los resultados descriptivos salen a relucir, que el 82,8% de los encuestados afirman en que la dimensión confianza de la variable liderazgo distribuido se percibe en un nivel moderado; el 56,3% afirmaron que el talento del

liderazgo distribuido se percibe de modo insuficiente (rango de moderado), pero el 24,2% afirman que el talento se evidencia en un nivel eficiente. También, el 19,5% percibieron una débil motivación, el 66,4% de los encuestados afirmaron que la motivación del liderazgo distribuido es moderada, como el 20,3% testificaron que la motivación del liderazgo distribuido es fuerte. Finalmente se visualizó que el 66,4% de los encuestados afirman que el liderazgo múltiple se practica en un nivel moderado, en que la predominancia el liderazgo múltiple en las instituciones educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018 es moderado. De igual forma se observó que el 48,7% de los encuestados del nivel inicial indicaron que el liderazgo distribuido se da a un nivel moderado y 23,1% de los encuestados refieren que el liderazgo es fuerte asimismo el 28,2% refieren que el liderazgo es débil.

De los resultados en conjunto se tiene que la predominancia de percepción del liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 7 del distrito de Independencia 2018 es moderado. Así como se observó que el 48,7% de los encuestados indican que el liderazgo distribuido se visualiza a un nivel moderado, asimismo el 38,5% indican que el liderazgo es está en un nivel fuerte y el 12,8% de los encuestados refieren que el liderazgo distribuido es débil. De los resultados en su conjunto se tiene que la predominancia el liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018 es fuerte.

Del mismo modo en cuanto al nivel secundario cuyos resultados se observaron que el 41% de los encuestados refirieron el liderazgo distribuido se visualiza a un nivel moderado, asimismo el 38,5% manifestaron que el liderazgo está en un nivel moderado y el 20,5% de los encuestados refieren que el liderazgo distribuido es débil. De los resultados en su conjunto se tiene que la predominancia el liderazgo distribuido en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018 es de fuerte a moderado.

Así mismo el liderazgo distribuido de la Red 7 del distrito de independencia con respecto al a nivel educativo inicial, primaria y secundaria se estableció una preponderancia de la existencia de un liderazgo distribuido de nivel moderado, así mismo edad sexo, condición laboral, tiempo de servicio en años todos ellos también en un nivel moderado respectivamente.

Estos resultados concuerdan con las derivaciones del estudio de Garza (2001), quien afirmó que el liderazgo distribuido está interrelacionado con una multitud de líderes así como de un conjunto de actitudes proactivas para la mejora de la Institución y de los integrantes lo que conlleva a la mejora de los alumnos. Ello se debe a que los líderes del ámbito de estudio señalado están mejorando sus acciones y teniendo un rol más activo en cuanto a la delegación de roles, a la toma de decisiones compartidas, sin embargo podría trabajarse por mejorar la percepción de los docentes al hacerlos partícipes como líderes. Asimismo se compara con los resultados de Garay (2016), en su tesis Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile, se planteó como objetivo general analizar los efectos del liderazgo en el rendimiento académico de la organización escolar, dicho estudio señaló como conclusión la necesidad de establecer una relación permanente entre teoría y práctica para la mejora de las escuelas; también concluyó que el ejercicio del liderazgo en las escuelas influye en estudiantes y toda la organización lo cual se refleja en los resultados de aprendizaje, medidos por pruebas estandarizadas o por la percepción de eficacia que tienen los integrantes del centro escolar. Esto puede tener similitud ya que la percepción que los docentes tienen, pueden determinar la eficacia en los resultados académicos y mejorar la organización.

Se contrastan los resultados con el estudio de Calderón y Carranza (2017) que presentaron la investigación titulada Influencia del liderazgo distribuido en el clima organizacional de la empresa CONSER SAC, el cual tuvo como objetivo general determinar el nivel de influencia del liderazgo distribuido sobre el clima organizacional de una empresa de la ciudad de Trujillo, dicho estudio determinó que el liderazgo influye significativamente sobre las dimensiones del clima

organizacional, en la presente investigación, se aborda este aspecto desde las dimensiones de confianza y liderazgo compartido.

En cuanto al resultado inferencial específico donde se estableció que no existe una diferencia significativa en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, puesto que la prueba de Prueba de Kruskal Wallis, cuyo valor del Chi cuadrado es igual a 4,091 y el una significatividad mayor al 0,05. Por lo tanto se aceptó la hipótesis nula y se rechaza la alterna, esto de acuerdo a lo referido en los resultados de mejora gracias a las acciones que el ministerio de educación está ejecutando; resultado que se asemeja a los de Salgado quien realizó un estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en una escuela preparatoria del Sur de Chiapas México, este estudio manifestó el autor en sus conclusiones que se ha incrementado la preocupación del gobierno por mejorar la calidad de la educación generando la necesidad de distribuir el liderazgo dentro de las escuelas. Además se reconoce que los equipos de trabajo desempeñan una función vital en el desarrollo de la escuela y que una definición de las funciones y su distribución pueden contribuir a una mayor eficacia y mejor condición para el liderazgo.

Por otro lado en sus resultados específicos de acuerdo al análisis inferencial se estableció que no existe diferencia significativa en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, puesto que la prueba de Prueba de Kruskal Wallis, cuyo valor del Chi cuadrado es igual a 4,781 y el una significatividad mayor al 0,05. Por lo tanto se aceptó la hipótesis nula y se rechaza la alterna y es que tal como se anunció que se está visualizándose cambios significativos en cuanto a la mejora del liderazgo distribuido, resultado que se compara con el estudio de Castro (2013), quien hizo un estudio para visualizar como se manifiesta el liderazgo distribuido en una institución y que en dicha escuela se realizaron grandes esfuerzos por cambiar el estilo de liderazgo hacia uno más democrático donde se perciba al director como

un líder que es consciente de la importancia de involucrar a todos los miembros en la toma de decisiones.

Asimismo de acuerdo al análisis inferencial se estableció que no existe diferencia significativa en la dimensión de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, puesto que la prueba de Prueba de Kruskal Wallis, cuyo valor del Chi cuadrado es igual a 1,158 y el una significatividad mayor al 0,05.

Por lo tanto se aceptó la hipótesis nula y se rechaza la alterna y se determinó que no existe incompatibilidad significativa entre los niveles educativos de estudio realizado y que la percepción de los encuestados tiene perspectivas de progreso y mejora y son tomados por los directivos. Dicho resultado se compara con los resultados de Labrin (2014), en su tesis denominado Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel, donde estableció como objetivo general: Identificar las prácticas que configuran un Liderazgo Distribuido en un establecimiento politécnico de la comuna de San Miguel.

En sus resultados señaló entre otras conclusiones que se debe privilegiar la opinión del personal, apoderados y estudiantes para realizar actividades de mejoramiento de la Institución educativa y además distribuir responsabilidades o designar acciones de liderazgo entre los agentes educativos para la toma de decisiones en un ambiente armonioso y colaborativo de modo que se logren los fines en común.

De acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia significativa en el nivel de motivación del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, puesto que la prueba de Prueba de Kruskal Wallis, cuyo valor del Chi cuadrado es igual a 0,573 y el una significatividad mayor al 0,05. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechazó la alterna. Dicha

motivación establecida en los niveles de estudio se perciben a un nivel moderado con tendencia a ser fuerte con miras a mejorar los estilos de liderazgo que tienen los directivos y establecer un liderazgo distribuido donde la motivación prevalezca con fines de mejorar los servicios y por defecto los resultados de pedagógicos para con los estudiantes. Este resultado se contrasta con las deducciones de Zárate (2012), quien realizó un estudio denominado Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones públicas de primaria; cuyo estudio tuvo como finalidad de establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño de los trabajadores de las 23 instituciones estatales del nivel primario, quien concluye que los diferentes estilos de liderazgo tanto autoritario, democrático y situacional inciden directamente en el desempeño docente de las escuelas que forman parte de la investigación. En ese sentido también se considera los estudios de Maguiña (2016) quien manifestó que existe relación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflicto.

Finalmente de acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia significativa en el nivel del liderazgo múltiple en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018, ya que la prueba de Prueba de Kruskal Wallis, cuyo valor del Chi cuadrado es igual a 1,455 y el una significatividad mayor al 0,05. Por lo tanto se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la alterna. En dicho resultado se visualiza la relación con los estudio de Celis y Sánchez (2012) en su tesis titulada El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular del distrito de Surco, cuya finalidad fue de conocer las características que perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo del Liderazgo Distribuido disco estudio concluyó básicamente en que la tendencia en torno al liderazgo múltiple o distribuido se ve reflejado cuando los docentes perciben en su realización, un trabajo coordinado y colaborativo con los directivos y cuando éstos a su vez promueven el trabajo en conjunto. Al igual que el estudio de Baique (2016), quien en el resultados de su estudio titulado directivo de instituciones educativas secundarias de Chiclayo y el desempeño docente en sus conclusiones destacó que que el desempeño de los docentes en aula no es excelente, por falta de acompañamiento pedagógico y monitoreo permanente a la

labor educativa que desarrollan con los estudiantes, así mismo que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo en sus dimensiones efectivo, eficaz, eficiente e innovador y el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en la percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7, y la percepción global es de moderado a fuerte. Significa que los docentes perciben que la práctica del liderazgo distribuido de los directivos está en proceso y que aún se deben fortalecer algunas características.
- Segunda :** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en la percepción de los docentes respecto de la dimensión de confianza en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7. Este aspecto se refleja en la percepción moderada del 82,8 % del total de docentes. Y es la dimensión con mayor índice de percepción moderada.
- Tercera:** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en cuanto a la percepción de los docentes sobre la gestión del talento como dimensión del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7. En promedio la mitad de los docentes perciben esta dimensión de manera insuficiente, lo cual quiere decir que se sienten poco valorados y con pocas oportunidades para demostrar sus potencialidades. El resto se divide casi equitativamente en una percepción de gestión del talento deficiente y eficiente.
- Cuarta:** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en cuanto a la percepción de los docentes sobre la motivación que generan los directivos en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7. Esto debido a que en más del 60% de los docentes lo perciben moderadamente es decir, consideran que los directivos son empáticos, generan estímulos y reconocen públicamente sus logros.
- Quinta :** De acuerdo al resultado inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en la percepción de los docentes sobre la

práctica del liderazgo múltiple en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7. En este caso también la percepción es moderada en casi el 65% de los encuestados, es decir, coinciden en señalar que falta implementar mecanismos para asumir diversas responsabilidades con autonomía en espacios de diálogo y concertación.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** A los directivos de la UGEL a través del trabajo en REDES, se recomienda a continuar brindando las acciones de capacitación no sólo a los directivos sino también al personal docente con respecto al desarrollo de un liderazgo distribuido más eficaz y eficiente, asimismo dinamizar las acciones de monitoreo respecto a la puesta en práctica pedagógica con acompañamiento colegiado cuya finalidad sea la mejora del servicio educativo que se ofrece a los estudiantes.

**Segunda:** A los directivos, de las instituciones educativas organizadas en redes, establecer acciones que generen espacios de convivencia positiva, comunicación asertiva para generar el desarrollo de la confianza en el personal, logrando que ellos manifiesten con mucha libertad sus potencialidades y fortalezas. Los cambios constantes en el campo de la educación, nos exige replantear el tipo de liderazgo con que los directores conducen las escuelas, es necesario que se practique la democracia y un trato horizontal con todos los trabajadores con diversas oportunidades para tomar decisiones, de este modo tendrá el rol eficaz de gestionar conocimientos en una escuela que aprende.

**Tercera:** Se recomienda a los directivos con respecto al talento, incluir estrategias que permitan conocer, valorar y utilizar las potencialidades de cada uno de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa como profesionales y personas, mediante el acompañamiento de coaching educativo que ocasionalmente los entrene en el autoconocimiento y autovaloración de modo que al otorgar espacios en las que puedan aportar desde sus propias capacidades se logren las metas de la Institución educativa. Esto puede ser desarrollado en las GIAS a nivel de las REDES educativas.

**Cuarta:** Se recomienda a los directivos que apliquen estrategias para fomentar el interés por la mejora continua, con estrategias como reuniones fructíferas y motivadoras, y hacer que su participación sea por iniciativa propia para lo cual se debe fortalecer los niveles de confianza recíproca. Generar estímulos públicos a quienes lo hagan y brindar oportunidades de difundir lo aprendido.

**Quinta:** Se recomienda a los docentes y directivos de los distintos niveles educativos, promover las innovaciones en las instituciones educativas, apoyando la formulación y desarrollo de proyectos innovadores, buenas prácticas en aula y de gestión, participar en los diversos concursos con trabajos colaborativos con el objeto de construir los aprendizajes en las redes u otro tipo de comunidades educativas posibilitando de esa manera una comunicación fluida entre sus miembros. De esta forma se crean escuelas que crecen en la dinámica de aprendizaje constante valiéndose de los talentos para trasladar la capacidad de decisión a otros.

## **VII. Referencias**

- Ahumada., L. (2010). *Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural*. Psicoperspectivas. Chile. pp. 111-123
- Archer, M. (1997) *Cultura y teoría social*, Buenos Aires: Nueva Visión
- Baloglu, N. (2012) *Relations between value-based leadership and distributed leadership: a casual research on school principles' behaviors*. *Educational Sciences: Theory & Practice* 12(2) Special Issue: 1375-1378
- Benno Sander Versión revisitada del capítulo III del libro *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*, Buenos Aires, Editorial Troquel, 1996. Otra versión con el mismo título fue publicada en *La Educación*, Washington, DC, OEA, año XXXVIII, n. 18, 1994, p. 237-264
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.
- Castañeda D. (2006) *Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información*. [Tesis para optar por el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana;
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 5, No. 5e
- Calderón, G (2004), *Del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia Cuadernos de Administración*, vol. 17, núm. 28, pp. 71-90 Bogotá, Colombia
- Chang, I. (2011). *A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools*. *School Leadership & Management* 31(5): 491-515.

- Harris, A. & Chapman, C. (2002). *Democratic leadership for school improvement in challenging contexts*. International Electronic Journal for Leadership in Learning, 6 (9): 1-9
- Hernández; Fernández; Baptista (2010) *Metodología de la investigación*, Colombia. Ed. Panamericana formas e impresos
- Longo, F. (2008) *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*. Instituto Nacional de Administración pública - Barcelona
- Maureira, Moforte, y González, (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. Perfiles Educativos 134. Vol. XXXVI. N° 146. IISUE- UNAM, pp. 134-153
- Ministerio de Educación (2012). *Marco de buen desempeño docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Lima. Ministerio de Educación (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Lima
- MINEDU (2014). *Manual del buen desempeño directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima – Perú.
- Murillo, J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4
- Pineda, B. (2006) *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*, Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington
- Rivas, L. (2012). *Evolución de la teoría de la organización de la escuela*. Notas para un campo en construcción
- Rivero, A. (2011) *Liderazgo distribuido: ventajas y desventajas* University of Alberta. Canadá. Vol. 15, No. 2, 289-301
- Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Tamayo y Tamayo, M. *El Proceso de la Investigación científica*. Editorial LIMUSA S.A. México.1997.

UNESCO (2011) *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*

Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior-* UNESCO OREALC. En: Revista PRELAC, N° 1 Año 1.

## **Anexos**

**Anexo 1      Artículo científico****Liderazgo distribuido en Instituciones Educativas de la Red 7 del distrito de Independencia, 2018.**

Practice of distributed leadership inside educational institutions of the network 7 of the Independence district, 2018

Autora: Br. Zulema Callalli Palomino  
Universidad César Vallejo

[zulcapalomino@hotmail.com](mailto:zulcapalomino@hotmail.com)

**Resumen**

La investigación, Liderazgo distribuido en Instituciones Educativas de la Red 7, surge porque los resultados de efectividad directiva, no se evidenciaban como lo esperaba la UGEL 2. El objetivo: Identificar diferencias del nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de inicial, primaria y secundaria de la red 7. La hipótesis: Existen diferencias en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de inicial, primaria y secundaria de la red 7.

La importancia del liderazgo distribuido es que busca la formación de líderes en comunidades de aprendizaje y sana convivencia, generando satisfacción laboral y mejora de aprendizajes.

El estudio: descriptivo comparativo, básico, cuantitativo, no experimental, deductivo e hipotético.

La conclusión: No hay diferencia significativa en la percepción de los docentes sobre el liderazgo distribuido que ejercen los directores de las

Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria, en general esta percepción es moderada.

**Palabras claves:** Liderazgo distribuido, Confianza, Talento, Motivación, Liderazgo compartido.

### **Abstract**

The investigation, distributed leadership in educational institutions of the network 7, arises because the results of directive effectiveness were not evident as UGEL 2 expected. The objective: To identify differences of perception level of distributed leadership in public educational institutions of kindergarten, elementary and high school level, of the network 7. The hypothesis: Differences in the level of perception of distributed leadership in public educational institutions of kindergarten, elementary and high school level, of the network 7, does exist.

Distributed leadership importance is that searches the formation of leaders in communities of learning and healthy connivance, generating labor satisfaction and improving of learnings.

The study: descriptive comparative, basic, quantitative, non-experimental, deductive and hypothetic.

The conclusion: There is no significant difference in the perception of teachers about distributed leadership exercised by principals of kindergarten, elementary and high level educational institutions, this perception is generally moderated.

**Key words:** Distributed leadership, trust, talent, motivation,

### **Introducción**

En el campo de la Gestión y calidad educativa, la creación de una cultura que define a cada Institución Educativa, depende de las acciones y decisiones de los líderes. El presente trabajo aborda el Liderazgo distribuido o democrático como un aspecto fomentado por el Ministerio de Educación en las escuelas estatales, por lo que las capacitaciones apuntan a enfatizar el aspecto pedagógico, humanista, trabajo colaborativo y participativo involucrando a todos los agentes de la

comunidad educativa en un clima escolar adecuado favoreciendo el desarrollo de una organización dinámica que forma líderes y está en constante aprendizaje.

Para realizar la presente investigación, se ha considerado algunas teorías que sustentan el liderazgo distribuido como la de Vygotsky, quien fundamenta la teoría de la actividad histórica cultural, otra teoría de Hutchins llamada cognición distribuida y finalmente, la teoría Sociológica del dualismo analítico desarrollada por Margaret Archer. Los tres teóricos coinciden en la importancia de una mediación sociocultural en las relaciones que se generan entre las personas dentro de un contexto, así también nos hablan de la necesidad de distribuir las responsabilidades en un determinado tiempo y espacio. Se busca determinar la percepción de los docentes referente a cómo los directivos manejan el liderazgo distribuido en los diferentes niveles del sistema educativo, y responder al siguiente problema: ¿Existen diferencias en la percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018? Se determina la problemática a razón de que los directivos a nivel de esta RED en su totalidad fueron capacitados en la línea del liderazgo distribuido, sin embargo, aún no se evidencia homogeneidad en los resultados del monitoreo directivo, y en la elaboración de documentos de gestión tampoco se observa compromiso de los docentes.

Como objetivo general de la investigación se formuló: Identificar diferencias del nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018. Al tratarse de la variable del Liderazgo distribuido, se tomó como referencia las dimensiones que proponen Spillane y Longo (2008): confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple; como aspectos necesarios de cultivarse para la formación de líderes dentro de las Instituciones educativas asumiendo o no el cargo directivo y para mejorar el clima institucional valiéndose de las potencialidades individuales en favor del crecimiento organizacional.

A nivel internacional y nacional, se encontraron diversos trabajos de investigación sobre liderazgo distribuido en correlación con otras variables en el campo educativo, especialmente realizados en Chile. En el ámbito nacional, las investigaciones en gran parte fueron realizadas en espacios privados en todos los

cuales se coincide en destacar la importancia de relacionar la teoría y práctica para mejorar las escuelas; también en que el liderazgo directivo influye en el desempeño de estudiantes y toda la organización.

Posteriormente, se estableció una relación entre ellas con los resultados de la presente investigación, de lo cual surgen puntos coincidentes, como el de establecer un acompañamiento pedagógico de mano del monitoreo en aula; ofrecer confianza y valorar los talentos para mejorar el clima institucional y una adecuada gestión de conflictos. Estas alternativas demandan sólo tiempo adicional y compromiso de los involucrados para el trabajo colaborativo en la línea de la investigación; para lograrlo se debe motivar al personal, ofrecer confianza y reconocer o valorar su aporte al tomar decisiones o asumir liderazgo compartido.

### **Materiales y métodos**

- **Diseño de estudio.** La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que en el estudio no se manipuló la variable así mismo no se buscó ninguna transformación de la realidad y transversal, puesto que el recojo de información se realizó en un solo momento determinado es descriptiva comparativa puesto que está dirigida a realizar una comparación del comportamiento de la variable de acuerdo a contextos; en este caso con el estudio se compara el comportamiento de liderazgo distribuido en cada uno de los niveles del Sistema Educativo estatal: nivel inicial, primaria y secundaria y es básica puesto que el estudio se realiza en función del objetivo basado en teorías. Responde al enfoque cuantitativo porque busca probar las hipótesis mediante la recolección y análisis de datos respondiendo así a las preguntas de la investigación. La investigación está enmarcada dentro del método científico, por estar conformado por un conjunto de procedimientos, estrategias y técnicas que nos permitirán comprobar las hipótesis. Específicamente, es deductivo pues, partiendo de las teorías es que llegará a conclusiones específicas, también es hipotético ya que se busca responder a las hipótesis planteadas.

**Muestreo.** Para el estudio se hizo uso del muestreo probabilístico conglomerado.

**Sujetos.** La muestra probabilística se obtuvo con el uso de la fórmula que se utiliza para problemas ocasionales lo que permitió obtener a los 128 docentes participantes provenientes de 3 escuelas del nivel inicial, 3 de primaria y 1 de secundaria.

**Instrumentos.** Se utilizó un cuestionario para ser aplicado mediante la encuesta. El cuestionario contiene 35 ítems con 5 respuestas polifónicas o escala Likert: totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo, (4) y totalmente de acuerdo (5). Los niveles de intervalo va de fuerte, moderado y débil. Fue sometido a un proceso de confiabilidad con apoyo del SPSS obteniendo:

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,721	35

Luego de lo cual se procedió a la validación de juicio de 3 expertos considerando los criterios establecidos para el caso.

### **Resultados**

Luego del análisis de los datos recogidos, se estableció que el liderazgo distribuido a nivel de la RED 7, se percibe de manera moderada.

En la prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 4,091 y el de una significatividad mayor al 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna. De los 128 docentes encuestados, el 46,9% afirman que el liderazgo distribuido se percibe de manera moderada. La predominancia de percepción respecto a la práctica del liderazgo distribuido es de moderado a fuerte.

La dimensión confianza que generan los directivos en las instituciones educativas de la Red 7, es altamente percibida de forma moderada por un 82,8% de los docentes. En la prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual

a 4,781 y arroja una significatividad mayor al 0,05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

El 56,3% de los encuestados afirman que sus directivos gestionan el talento de modo insuficiente. En la prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 1,198 y el de una significatividad mayor al 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

El 66,4% de los encuestados afirman que perciben predominantemente de forma moderada que los directivos generan la motivación. En la prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 0,673 y el de una significatividad mayor al 0,05. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

El 66,4% de los encuestados perciben que la práctica del liderazgo múltiple se efectiviza en un nivel moderado. En la prueba de Prueba de Kruskal Wallis, el valor del Chi cuadrado es igual a 1,455 y una significatividad mayor al 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

Además se consideró algunos resultados de contingencia, como la situación laboral, el género, la edad entre otros, sobresaliendo el hecho que el total de los encuestados del nivel inicial (33.6%) pertenecen al sexo femenino, que el liderazgo distribuido se percibe de forma moderada prioritariamente por las docentes de sexo femenino y un 20% por profesionales varones, que el liderazgo distribuido es percibido de manera moderada por los docentes nombrados en un 28,9% del total de docentes contratados, el 18% afirman lo mismo; el 18,8% de los encuestados cuya edad oscila entre 36 a 45 años de edad afirman que el liderazgo se percibe en un nivel moderado.

## **Discusión**

Los resultados concuerdan con las derivaciones del estudio de Garza (2001), quien afirmó que el liderazgo distribuido está interrelacionado con una multitud de líderes así como de un conjunto de actitudes proactivas para la mejora de la Institución y de los integrantes lo que conlleva a la mejora de los alumnos. Ello se debe a que los líderes del ámbito de estudio señalado están mejorando sus acciones y teniendo un rol más activo en cuanto a la delegación de roles, a la

toma de decisiones compartidas, sin embargo podría trabajarse por mejorar la percepción de los docentes al hacerlos partícipes como líderes.

Asimismo se compara con los resultados de Garay (2016), quien señaló como conclusión la necesidad de establecer una relación permanente entre teoría y práctica para la mejora de las escuelas; también concluyó que el ejercicio del liderazgo en las escuelas influye en estudiantes y toda la organización lo cual se refleja en los resultados de aprendizaje, medidos por pruebas estandarizadas o por la percepción de eficacia que tienen los integrantes del centro escolar. Esto puede tener similitud ya que la percepción de los docentes pueden determinar la eficacia en los resultados académicos, mejorar la organización y por ende los resultados de la Gestión Institucional. Se contrastan también los resultados con el estudio de Calderón y Carranza (2017) que determinaron en su investigación que el liderazgo influye significativamente sobre las dimensiones del clima organizacional, en la presente investigación, se aborda este aspecto desde las dimensiones de confianza y liderazgo compartido.

En cuanto al resultado inferencial específico donde se estableció que no existe una diferencia en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, pese a las acciones que el Ministerio de Educación está ejecutando; lo cual, se asemeja a las conclusiones de Salgado (2012) quien manifestó que se ha incrementado la preocupación del gobierno por mejorar la calidad de la educación generando la necesidad de distribuir el liderazgo dentro de las escuelas y que reconoce que los equipos de trabajo es vital en el desarrollo de la escuela donde la definición de las funciones y su distribución pueden contribuir a una mayor eficacia y mejor condición para el liderazgo. En este caso también se establece una aproximación con el estudio realizado por Castro (2013), quien señala que en la escuela parte de su muestra, se realizaron grandes esfuerzos por cambiar el estilo de liderazgo hacia uno más democrático donde se perciba al director como un líder que es consciente de la importancia de involucrar a todos los miembros en la toma de decisiones.

Asimismo la percepción de los encuestados tiene perspectivas de progreso y mejora lo cual se asemeja con los resultados de Labrin (2014), que estableció entre sus resultados que se debe privilegiar la opinión del personal, padres de

familia y estudiantes para realizar actividades de mejoramiento de la Institución educativa y además distribuir responsabilidades para la toma de decisiones en un ambiente armonioso y colaborativo de modo que se logren los fines en común.

De acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia significativa en el nivel de motivación del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7. Dicha motivación se percibe a un nivel moderado con tendencia a ser fuerte con miras a mejorar. Este resultado se asemeja con las deducciones de Zárate (2012), que concluye que los diferentes estilos de liderazgo inciden directamente en el desempeño docente de las escuelas que forman parte de la investigación. En ese sentido también se considera los estudios de Maguiña (2016) quien manifestó que existe relación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflicto.

Finalmente de acuerdo al análisis inferencial se establece que no existe diferencia significativa en el nivel del liderazgo múltiple en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7. En dicho resultado se visualiza la relación con los estudio de Celis y Sánchez (2012) quienes concluyeron en que la tendencia en torno al liderazgo múltiple o distribuido se ve reflejado cuando los docentes perciben en su realización, un trabajo coordinado y colaborativo con los directivos y cuando éstos a su vez promueven el trabajo en conjunto. Al igual que el estudio de Baique (2016), quien en su resultado destacó que el desempeño de los docentes en aula no es excelente, por falta de acompañamiento pedagógico y monitoreo permanente a la labor educativa que desarrollan y que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo en sus dimensiones profesional, personal y social.

## **Conclusiones**

**Primera** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en la percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7, y la percepción global es de moderado a fuerte. Significa que los docentes

perciben que la práctica del liderazgo distribuido de los directivos está en proceso y que aún se deben fortalecer algunas características.

**Segunda** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en la percepción de los docentes respecto de la dimensión de confianza en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7. Este aspecto se refleja en la percepción moderada del 82,8 % del total de docentes. Y es la dimensión con mayor índice de percepción moderada.

**Tercera** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en cuanto a la percepción de los docentes sobre la gestión del talento como dimensión del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red 7. En promedio la mitad de los docentes perciben esta dimensión de manera insuficiente, lo cual quiere decir que se sienten poco valorados y con pocas oportunidades para demostrar sus potencialidades. El resto se divide casi equitativamente en una percepción de gestión del talento deficiente y eficiente.

**Cuarta** De acuerdo al análisis inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en cuanto a la percepción de los docentes sobre la motivación que generan los directivos en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7. Esto debido a que en más del 60% de los docentes lo perciben moderadamente es decir, consideran que los directivos son empáticos, generan estímulos y reconocen públicamente sus logros.

**Quinta** De acuerdo al resultado inferencial se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa en la percepción de los docentes sobre la práctica del liderazgo múltiple en las Instituciones educativas estatales de los niveles inicial, primaria y secundaria de la Red 7. En este caso también la percepción es moderada en casi el 65% de los encuestados, es decir, coinciden en señalar que falta implementar mecanismos para asumir diversas responsabilidades con autonomía en espacios de diálogo y concertación.

## Referencias

Archer, M.( 1997) *Cultura y teoría social*, Buenos Aires: Nueva Visión

Harris, A. & Chapman, C. (2002). *Democratic leadership for school improvement in challenging contexts*. International Electronic Journal for Leadership in Learning, 6 (9): 1-9

Longo, F. (2008) *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación* Barcelona

Ministerio de Educación (2012). *Marco de buen desempeño docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Lima. Ministerio de Educación (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Lima

MINEDU (2014). *Manual del buen desempeño directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima – Perú.

Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Solo la citada en el texto, según estilo APA.

## Anexo 2

### Declaración de autoría

Yo, Zulema Callalli Palomino, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo distribuido en Instituciones Educativas de la Red 7, distrito de Independencia - 2018”, presentada, en 141 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 22 de Agosto del 2018

---

Br. Zulema Callalli Palomino  
DNI: 09394359

### Anexo 3. Instrumento sobre liderazgo distribuido

**PRESENTACIÓN:** Estimado participante, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información Liderazgo distribuido en instituciones Educativas de la red 7, distrito de Independencia – 2018.

#### DATOS GENERALES:

GENERO: 1: MUJER (.....) 2: VARON (.....)

NIVEL: 1: INICIAL (.....) 2: PRIMARIA (.....) 3: SECUNDARIA (.....)

CONDICION: 1: NOMBRADO (.....) 2: CONTRATADO

EDAD: 1: De 25 a 35 (.....) 1: De 36 a 45 (.....) 1: De 46 a más (.....)

TIEMPO DE SERVICIO.

1: De 1 a 5 (.....) 2: De 6 a 10 (.....) 3: De 11 a 15 (.....) 4: De 16 a más

#### INSTRUCCIONES:

Se agradece leer atentamente y marcar con un aspa (X) la opción correspondiente a la información solicitada según sea su caso, su respuesta es **totalmente anónima** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad, En beneficio de obtener una información efectiva y contribuir a la mejora de la productividad de las instituciones educativas

#### ESCALA DE LIKERT

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>

	<b>DIMENSIÓN: CONFIANZA</b>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Los directivos brindan confianza y seguridad cuando observan mi desempeño laboral.					
2	Me otorgan libertad para proponer proyectos en la institución educativa.					
3	Los directivos realizan reuniones de inter aprendizaje y capacitaciones en la IE					
4	Los directivos me permiten asumir responsabilidades en el desarrollo de diversas actividades.					
5	El director demuestra disposición frente a todos los integrantes de la institución.					
6	El directivo busca que todos participen en las actividades de integración.					
7	Considera que hay buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa.					
8	En la institución educativa se cumplen las normas sin distinciones ni excepciones.					
9	Percibe que los directivos, lo apoyan en situaciones personales o de emergencia.					
	<b>DIMENSIÓN: TALENTO</b>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10	Los directivos reconocen mi talento para asignarme determinadas responsabilidades					
11	Los resultados pedagógicos son producto de la persistencia y dedicación de los docentes.					
12	Los directivos estimulan mi desarrollo personal y profesional.					
13	Los directivos promueven la iniciativa para la ejecución de las tareas que me asignan.					
14	Los directivos intervienen en las acciones que decido realizar según la responsabilidad que me asignan.					
15	En la I.E. las tareas son distribuidas de manera oportuna y equitativa entre todo el personal					
16	Los directivos involucran a toda la comunidad educativa para elaborar los documentos de gestión.					
17	Los directivos me brindan apoyo y orientación frente a mis necesidades pedagógicas.					
18	Los directivos brindan apoyo al personal que presenta dificultades para alcanzar metas esperadas.					
	<b>DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
19	Los directivos se preocupan por atender las necesidades de la comunidad educativa.					
20	El directivo realiza monitoreo y acompañamiento para mejorar mi desempeño laboral					
21	Los directivos promueven un desempeño eficiente reconociendo mis logros.					
22	Los directivos estimulan el cumplimiento de retos y las metas.					
23	Los directivos me motivan a tomar decisiones en determinadas actividades.					
24	Los directivos estimulan las propuestas de ideas innovadoras.					
25	Los directivos reconocen públicamente mis logros o progresos.					
	<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO MÚLTIPLE</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
26	Los directivos establecen mecanismos de estímulo frente al buen desempeño laboral.					
27	Los directivos estimulan el trabajo compartido de todos los participantes.					
28	Me ofrecen oportunidad de participar de los trabajos en equipo.					
29	Los docentes asumen voluntariamente responsabilidades fuera de su aula.					
30	Todos los docentes asumen la responsabilidad de sus decisiones.					
31	Los directivos y los coordinadores promueven el trabajo hacia una visión compartida.					
32	Las acciones se coordinan entre los directivos y docentes de la institución.					
33	La selección del personal contratado es eficiente y lo demuestran en su trabajo.					
34	Los coordinadores demuestran liderazgo en la toma de decisiones aun en presencia del director.					
35	Los directivos le expresan que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución.					

**Anexo 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Liderazgo distribuido en instituciones Educativas de la red 7, distrito de Independencia - 2018

**AUTOR:** Zulema Callalli Palomino

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
<p>Problema principal:</p> <p>¿Existen diferencias en la percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia - 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?</li> <li>• ¿Existe diferencias en la percepción de la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de la motivación que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de la práctica del liderazgo múltiple de los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018?</li> </ul>	<p>Objetivo general:</p> <p>Identificar diferencias del nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las diferencias de percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018</li> <li>▪ Identificar las diferencias de percepción sobre la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018</li> <li>▪ Identificar las diferencias de percepción de la motivación que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018</li> <li>▪ Identificar las diferencias de percepción de la práctica del liderazgo múltiple de los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existen diferencias en el nivel de percepción del liderazgo distribuido en las Instituciones educativas estatales del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 7, distrito de Independencia – 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen diferencias en la percepción de la confianza que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018</li> <li>- Existen diferencias en la percepción de la gestión del talento que implementan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia – 2018</li> <li>- Existen diferencias en la percepción de la motivación que generan los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018</li> <li>- Existen diferencias en la percepción del liderazgo múltiple de los directores en las Instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria de la Red 7, distrito de Independencia - 2018</li> </ul>	<p><b>Variable 1: Liderazgo distribuido</b></p>			
			Confianza	Libertad en el desempeño laboral	6	General Débil (68-103) Moderado (104-139) Fuerte (140-175) Específicos Débil (16-25) Moderado (26-35) Fuerte (36-45)  Deficiente (12-19) Insuficiente (20-27) Eficiente (28-35)  Débil (18-28) Moderado (29-39) Fuerte (40-50)
				Respeto	3	
			Talento	Crecimiento personal	5	
				Crecimiento organizativo	4	
			Motivación	Satisfacción Laboral	7	
			Liderazgo múltiple	Responsabilidad y autonomía	4	
				Participación	2	
				Comunicación	3	
				Potenciación de habilidades	1	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por su finalidad: Aplicada</li> <li>- Por el tipo de estudio: descriptiva comparativa</li> </ul> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>ENFOQUE Cuantitativo</p>	<p>POBLACIÓN: Docentes de 11 Instituciones educativas de la RED Nº 7 de Independencia</p> <p>TIPO DE MUESTREO Censal</p> <p>MUESTREO : No probabilístico</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: Docentes de 3 Instituciones educativas del nivel inicial, 3 de primaria y 1 de secundaria.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo distribuido</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario tipo Likert de sobre la percepción de liderazgo que ejerce el director en la I.E</p> <p>Autor: Adaptación Zulema Callalli Palomino</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Investigadora</p> <p>Ámbito de Aplicación: En las escuelas de la muestra</p> <p>Forma de Administración: Individual anónima</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Utilización de tablas de frecuencias, porcentajes</p> <p>Uso de f figuras</p> <p>INFERENCIAL:</p>

**Anexo 5. Base de datos de la confiabilidad del instrumento**

4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	3	
4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	
3	3	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3	
5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	3	
3	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3	
4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3		
4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	
5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	
4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	5	3	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	3	
3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5	3	
4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	5	3	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4
5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3
4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	3	
4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	2	5	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	
4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	3	
4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3
5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	2	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3
4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	5	3	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	5	2	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	5	3	
4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	

Alfa de Cronbach	N de elementos
,721	35

<b>Estadísticas de elemento</b>			
	Media	Desviación estándar	N
Los directivos brindan confianza y seguridad cuando observan mi desempeño laboral.	4,20	,664	30
Me otorgan libertad para proponer proyectos en la institución educativa.	4,27	,740	30
Los directivos realizan reuniones de inter aprendizaje y capacitaciones en la IE	5,00	,000	30
Los directivos me permiten asumir responsabilidades en el desarrollo de diversas actividades	3,70	,651	30
El director demuestra disposición frente a todos los integrantes de la institución.	5,00	,000	30
El directivo busca que todos participen en las actividades de integración.	5,00	,000	30
Considera que hay buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa	4,77	,626	30
En la institución educativa se cumplen las normas sin distinciones ni excepciones	5,00	,000	30
Percibe que los directivos, lo apoyan en situaciones personales o de emergencia.	4,50	,509	30
Los directivos reconocen mi talento para asignarme determinadas responsabilidades	4,00	,830	30
Los resultados pedagógicos son producto de la persistencia y dedicación de los docentes.	3,57	,504	30
Los directivos estimulan mi desarrollo personal y profesional	3,50	,509	30
Los directivos promueven la iniciativa para la ejecución de las tareas que me asignan.	4,27	,740	30
Los directivos intervienen en las acciones que decido realizar según la responsabilidad que me asignan	2,40	,498	30
En la I.E. las tareas son distribuidas de manera oportuna y equitativa entre todo el personal	4,10	,548	30
Los directivos involucran a toda la comunidad educativa para elaborar los documentos de gestión.	4,00	,830	30
Los directivos me brindan apoyo y orientación frente a mis necesidades pedagógicas	4,73	,450	30
Los directivos brindan apoyo al personal que presenta dificultades para alcanzar metas esperadas.	4,60	,498	30
Los directivos se preocupan por atender las necesidades de la comunidad educativa.	4,50	,509	30
El directivo realiza monitoreo y acompañamiento para mejorar mi desempeño laboral	5,00	,000	30

Los directivos promueven mi desempeño eficiente reconociendo mis logros.	4,17	,834	30
Los directivos estimulan el cumplimiento de retos y las metas	3,70	,651	30
Los directivos me motivan a tomar decisiones en determinadas actividades.	5,00	,000	30
Los directivos estimulan las propuestas de ideas innovadoras	4,27	,740	30
Los directivos reconocen públicamente mis logros o progresos	4,27	,740	30
Los directivos establecen mecanismos de estímulo frente al buen desempeño laboral	4,27	,740	30
Los directivos estimulan el trabajo compartido de todos los participantes	5,00	,000	30
Me ofrecen oportunidad de participar de los trabajos en equipo.	5,00	,000	30
Los docentes asumen voluntariamente responsabilidades fuera de su aula.	4,47	,507	30
Todos los docentes asumen la responsabilidad de sus decisiones.	3,50	,509	30
Los directivos y los coordinadores promueven el trabajo hacia una visión compartida	4,77	,430	30
Las acciones se coordinan entre los directivos y docentes de la institución	3,73	,450	30
La selección del personal contratado es eficiente y lo demuestran en su trabajo.	3,83	,379	30
Los coordinadores demuestran liderazgo en la toma de decisiones aun en presencia del director.	5,00	,000	30
Los directivos le expresan que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución	3,10	,305	30

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos brindan confianza y seguridad cuando observan mi desempeño laboral.	145,97	30,171	,219	,715
Me otorgan libertad para proponer proyectos en la institución educativa.	145,90	26,645	,657	,678
Los directivos realizan reuniones de inter aprendizaje y capacitaciones en la IE	145,17	32,213	,000	,721
Los directivos me permiten asumir responsabilidades en el desarrollo de diversas actividades	146,47	30,671	,155	,720
El director demuestra disposición frente a todos los integrantes de la institución.	145,17	32,213	,000	,721
El directivo busca que todos participen en las actividades de integración.	145,17	32,213	,000	,721
Considera que hay buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa	145,40	30,386	,208	,716
En la institución educativa se cumplen las normas sin distinciones ni excepciones	145,17	32,213	,000	,721
Percibe que los directivos, lo apoyan en situaciones personales o de emergencia.	145,67	29,402	,463	,701
Los directivos reconocen mi talento para asignarme determinadas responsabilidades	146,17	28,626	,326	,707
Los resultados pedagógicos son producto de la persistencia y dedicación de los docentes.	146,60	32,041	-,015	,728
Los directivos estimulan mi desarrollo personal y profesional	146,67	30,437	,270	,712
Los directivos promueven la iniciativa para la ejecución de las tareas que me asignan.	145,90	26,645	,657	,678
Los directivos intervienen en las acciones que decido realizar según la responsabilidad que me asignan	147,77	31,289	,121	,720
En la I.E. las tareas son distribuidas de manera oportuna y equitativa entre todo el personal	146,07	30,478	,237	,714

Los directivos involucran a toda la comunidad educativa para elaborar los documentos de gestión.	146,17	28,626	,326	,707
Los directivos me brindan apoyo y orientación frente a mis necesidades pedagógicas	145,43	32,806	-,154	,733
Los directivos brindan apoyo al personal que presenta dificultades para alcanzar metas esperadas.	145,57	31,771	,034	,725
Los directivos se preocupan por atender las necesidades de la comunidad educativa.	145,67	29,402	,463	,701
El directivo realiza monitoreo y acompañamiento para mejorar mi desempeño laboral	145,17	32,213	,000	,721
Los directivos promueven mi desempeño eficiente reconociendo mis logros.	146,00	32,069	-,058	,742
Los directivos estimulan el cumplimiento de retos y las metas	146,47	30,671	,155	,720
Los directivos me motivan a tomar decisiones en determinadas actividades.	145,17	32,213	,000	,721
Los directivos estimulan las propuestas de ideas innovadoras	145,90	26,645	,657	,678
Los directivos reconocen públicamente mis logros o progresos	145,90	26,645	,657	,678
Los directivos establecen mecanismos de estímulo frente al buen desempeño laboral	145,90	26,645	,657	,678
Los directivos estimulan el trabajo compartido de todos los participantes	145,17	32,213	,000	,721
Me ofrecen oportunidad de participar de los trabajos en equipo.	145,17	32,213	,000	,721
Los docentes asumen voluntariamente responsabilidades fuera de su aula.	145,70	32,010	-,010	,728
Todos los docentes asumen la responsabilidad de sus decisiones.	146,67	29,402	,463	,701
Los directivos y los coordinadores promueven el trabajo hacia una visión compartida	145,40	32,248	-,045	,728
Las acciones se coordinan entre los directivos y docentes de la institución	146,43	32,737	-,141	,733
La selección del personal contratado es eficiente y lo demuestran en su trabajo.	146,33	33,057	-,227	,734
Los coordinadores demuestran liderazgo en la toma de decisiones aun en presencia del director.	145,17	32,213	,000	,721
Los directivos le expresan que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución	147,07	31,237	,259	,715

**Anexo 6. Base de datos del estudio**

ENCUESTA	stados	confianza								talento								motivación					liderazgo múltiple												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3
2	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3
3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3
4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3
5	3	3	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	3	3
6	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	2	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	3
7	3	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	5	4	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3
8	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	2	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3
9	4	4	3	3	5	5	3	4	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4
10	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3
11	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	5	3
12	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3
13	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	3
14	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3
15	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	3	4	5	3
16	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	4
17	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3
18	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3
19	3	3	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	3	4	3	4	5	3
20	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3
21	3	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	5	3
22	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3
23	4	4	3	3	5	5	3	4	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3
24	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3

25	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3
26	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	3
27	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3
28	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
29	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	5	2	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3
30	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2	4	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3
31	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	5	4	5	5	3
32	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4	3	5	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3
33	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3
34	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	3
35	3	3	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	3	5	4	4	4	3
36	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	3
37	3	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	3	5	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	5	3
38	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3
39	4	4	3	3	5	5	3	4	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4
40	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3
41	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	3
42	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3
43	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5	5	3	5	4	4	3	3
44	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4	5	3
45	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	3	4	5	3
46	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	4
47	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	
48	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3
49	3	3	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	3	3	3	5	5	4	3	4	3	4	5	3
50	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3
51	3	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	5	3
52	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3

53	4	4	3	3	5	5	3	4	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
54	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	
55	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
56	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	3	
57	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	
58	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	
59	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	2	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	3		
60	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	
61	4	3	3	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
62	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	3	4	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	3	
63	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	
64	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3
65	3	3	4	5	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3	
66	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	3	3	
67	3	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	5	3	
68	4	4	5	3	5	3	5	4	5	5	3	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	
69	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	
70	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	
71	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	3	
72	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	
73	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	4	4	5	3	
74	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	
75	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	3	5	3	4	5	3	
76	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	
78	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
79	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	3	4	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	
80	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	
81	4	4	5	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	2	5	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3

82	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	3	
83	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3
84	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	3	5	2	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	3	
85	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	
86	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	3	3	5	3	4	5	5	5	4	5	3	3	4	5	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
87	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	
88	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	3	
89	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	
90	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	5	2	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	3	
91	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	
92	4	3	5	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
93	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	4	4	3	5	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	
94	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	
95	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3		
96	3	3	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	4	5	3	5	4	4	4	3	
97	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	3	
98	3	3	4	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	4	3	5	3	5	4	4	5	3	
99	4	4	5	3	3	3	5	4	5	5	3	4	4	2	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	
100	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	
101	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5	3	
102	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	3	3	
103	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	3	
104	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	5	3	
105	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	
106	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	3
107	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4
108	5	5	5	3	3	5	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	
109	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	3	3	4	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	

110	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	
111	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	2	5	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	
112	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	3	
113	4	5	3	3	3	5	4	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	3	3	
114	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	3	5	2	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3
115	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	3
116	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	3	5	3	4	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
117	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	3	5	4	4	4	3	5	3	
118	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	3	4	4	3	
119	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	
120	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	2	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	3	5	3	4	3	3	
121	4	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	2	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	
122	4	3	5	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
123	5	3	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	
124	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	
125	4	4	3	5	4	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3
126	3	3	5	5	5	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	5	4	3	5	4	4	3	3
127	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	2	3	4	5	3	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	3	
128	3	3	4	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3	

## Anexo 7. Certificación de la validación del instrumento.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : Encuesta sobre Liderazgo Distribuido

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Confianza</b>								
1	Los directivos brindan confianza y seguridad cuando observan mi desempeño laboral.	✓		✓		✓		
2	Me otorgan libertad para proponer proyectos en la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	Los directivos realizan reuniones de inter aprendizaje y capacitaciones en la IE	✓		✓		✓		
4	Los directivos me permiten asumir responsabilidades en el desarrollo de diversas actividades.	✓		✓		✓		
5	El director demuestra disposición frente a todos los integrantes de la institución.	✓		✓		✓		
6	El directivo busca que todos participen en las actividades de integración.	✓		✓		✓		
7	Considera que hay buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
8	En la institución educativa se cumplen las normas sin distinciones ni excepciones.	✓		✓		✓		
9	Percebe que los directivos, lo apoyan en situaciones personales o de emergencia.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Talento</b>								
10	Los directivos reconocen mi talento para asignarme determinadas responsabilidades	✓		✓		✓		
11	Los resultados pedagógicos son producto de la persistencia y dedicación de los docentes.	✓		✓		✓		
12	Los directivos estimulan mi desarrollo personal y profesional.	✓		✓		✓		
13	Los directivos promueven la iniciativa para la ejecución de las tareas que me asignan.	✓		✓		✓		
14	Los directivos intervienen en las acciones que decido realizar según la responsabilidad que me asignan.	✓		✓		✓		
15	En la I.E. las tareas son distribuidas de manera oportuna y equitativa entre todo el personal	✓		✓		✓		
16	Los directivos involucran a toda la comunidad educativa para elaborar los documentos de gestión.	✓		✓		✓		
17	Los directivos me brindan apoyo y orientación frente a mis necesidades pedagógicas.	✓		✓		✓		
18	Los directivos brindan apoyo al personal que presenta dificultades para alcanzar metas esperadas.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>								
19	Los directivos se preocupan por atender las necesidades de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
20	El directivo realiza monitoreo y acompañamiento para mejorar mi desempeño laboral	✓		✓		✓		

21	Los directivos promueven un desempeño eficiente reconociendo mis logros.	/		/		/	
22	Los directivos estimulan el cumplimiento de retos y las metas.	/		/		/	
23	Los directivos me motivan a tomar decisiones en determinadas actividades.	/		/		/	
24	Los directivos estimulan las propuestas de ideas innovadoras.	/		/		/	
25	Los directivos reconocen públicamente mis logros o progresos.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN : 4 Liderazgo múltiple</b>	Si	No	Si	No	Si	No
26	Los directivos establecen mecanismos de estímulo frente al buen desempeño laboral.	/		/		/	
27	Los directivos estimulan el trabajo compartido de todos los participantes.	/		/		/	
28	Me ofrecen oportunidad de participar de los trabajos en equipo.	/		/		/	
29	Los docentes asumen voluntariamente responsabilidades fuera de su aula.	/		/		/	
30	Todos los docentes asumen la responsabilidad de sus decisiones.	/		/		/	
31	Los directivos y los coordinadores promueven el trabajo hacia una visión compartida.	/		/		/	
32	Las acciones se coordinan entre los directivos y docentes de la institución.	/		/		/	
33	La selección del personal contratado es eficiente y lo demuestran en su trabajo.	/		/		/	
34	Los coordinadores demuestran liderazgo en la toma de decisiones aun en presencia del director.	/		/		/	
35	Los directivos le expresan que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dni/Mg: Mitchell Alarcón Díaz    DNI: 89728070

Especialidad del validador: Psicología

19 de Jun del 20

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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : Encuesta sobre Liderazgo Distribuido**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Confianza</b>							
1	Los directivos brindan confianza y seguridad cuando observan mi desempeño laboral.	X		X		X		
2	Me otorgan libertad para proponer proyectos en la institución educativa.	X		X		X		
3	Los directivos realizan reuniones de inter aprendizaje y capacitaciones en la IE	X		X		X		
4	Los directivos me permiten asumir responsabilidades en el desarrollo de diversas actividades.	X		X		X		
5	El director demuestra disposición frente a todos los integrantes de la institución.	X		X		X		
6	El directivo busca que todos participen en las actividades de integración.	X		X		X		
7	Considera que hay buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X		
8	En la institución educativa se cumplen las normas sin distinciones ni excepciones.	X		X		X		
9	Percibe que los directivos, lo apoyan en situaciones personales o de emergencia.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 Talento</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Los directivos reconocen mi talento para asignarme determinadas responsabilidades	X		X		X		
11	Los resultados pedagógicos son producto de la persistencia y dedicación de los docentes.	X		X		X		
12	Los directivos estimulan mi desarrollo personal y profesional.	X		X		X		
13	Los directivos promueven la iniciativa para la ejecución de las tareas que me asignan.	X		X		X		
14	Los directivos intervienen en las acciones que decido realizar según la responsabilidad que me asignan.	X		X		X		
15	En la I.E. las tareas son distribuidas de manera oportuna y equitativa entre todo el personal	X		X		X		
16	Los directivos involucran a toda la comunidad educativa para elaborar los documentos de gestión.	X		X		X		
17	Los directivos me brindan apoyo y orientación frente a mis necesidades pedagógicas.	X		X		X		
18	Los directivos brindan apoyo al personal que presenta dificultades para alcanzar metas esperadas.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Los directivos se preocupan por atender las necesidades de la comunidad educativa.	X		X		X		
20	El directivo realiza monitoreo y acompañamiento para mejorar mi desempeño laboral	X		X		X		

21	Los directivos promueven un desempeño eficiente reconociendo mis logros.	X					
22	Los directivos estimulan el cumplimiento de retos y las metas.	X		✓		✓	
23	Los directivos me motivan a tomar decisiones en determinadas actividades.	X		✓		✓	
24	Los directivos estimulan las propuestas de ideas innovadoras.	X		✓		✓	
25	Los directivos reconocen públicamente mis logros o progresos.	X		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN : 4 Liderazgo múltiple</b>		Si	No	Si	No	Si	No
26	Los directivos establecen mecanismos de estímulo frente al buen desempeño laboral.	X		✓		✓	
27	Los directivos estimulan el trabajo compartido de todos los participantes.	X		✓		✓	
28	Me ofrecen oportunidad de participar de los trabajos en equipo.	X		✓		✓	
29	Los docentes asumen voluntariamente responsabilidades fuera de su aula.	X		✓		✓	
30	Todos los docentes asumen la responsabilidad de sus decisiones.	X		✓		✓	
31	Los directivos y los coordinadores promueven el trabajo hacia una visión compartida.	X		✓		✓	
32	Las acciones se coordinan entre los directivos y docentes de la institución.	X		✓		✓	
33	La selección del personal contratado es eficiente y lo demuestran en su trabajo.	X		✓		✓	
34	Los coordinadores demuestran liderazgo en la toma de decisiones aun en presencia del director.	X		✓		✓	
35	Los directivos le expresan que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución	X		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

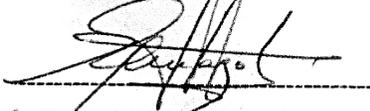
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Isabella A. Gumpole Brand    DNI: 09975900

Especialidad del validador: Mg. en Educación con Diploma de Especialista en Aprendizaje

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

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

19 de 06 del 2018

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : Encuesta sobre Liderazgo Distribuido**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Confianza</b>							
1	Los directivos brindan confianza y seguridad cuando observan mi desempeño laboral.	✓		✓		✗		
2	Me otorgan libertad para proponer proyectos en la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	Los directivos realizan reuniones de inter aprendizaje y capacitaciones en la IE	✗		✓		✓		
4	Los directivos me permiten asumir responsabilidades en el desarrollo de diversas actividades.	✓		✓		✗		
5	El director demuestra disposición frente a todos los integrantes de la institución.	✗		✗		✗		
6	El directivo busca que todos participen en las actividades de integración.	✗		✗		✗		
7	Considera que hay buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa.	✓		✗		✓		
8	En la institución educativa se cumplen las normas sin distinciones ni excepciones.	✗		✗		✓		
9	Percebe que los directivos, lo apoyan en situaciones personales o de emergencia.	✓		✗		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Talento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	Los directivos reconocen mi talento para asignarme determinadas responsabilidades	✗		✗		✗		
11	Los resultados pedagógicos son producto de la persistencia y dedicación de los docentes.	✓		✗		✓		
12	Los directivos estimulan mi desarrollo personal y profesional.	✗		✗		✓		
13	Los directivos promueven la iniciativa para la ejecución de las tareas que me asignan.	✓		✗		✗		
14	Los directivos intervienen en las acciones que decido realizar según la responsabilidad que me asignan.	✓		✗		✗		
15	En la I.E. las tareas son distribuidas de manera oportuna y equitativa entre todo el personal	✗		✗		✗		
16	Los directivos involucran a toda la comunidad educativa para elaborar los documentos de gestión.	✓		✓		✗		
17	Los directivos me brindan apoyo y orientación frente a mis necesidades pedagógicas.	✓		✗		✗		
18	Los directivos brindan apoyo al personal que presenta dificultades para alcanzar metas esperadas.	✓		✗		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Los directivos se preocupan por atender las necesidades de la comunidad educativa.	✓		✗		✓		
20	El directivo realiza monitoreo y acompañamiento para mejorar mi desempeño laboral	✓		✗		✓		

21	Los directivos promueven un desempeño eficiente reconociendo mis logros.	X		✓		✓	
22	Los directivos estimulan el cumplimiento de retos y las metas.	X		✓		✓	
23	Los directivos me motivan a tomar decisiones en determinadas actividades	X		✓		✓	
24	Los directivos estimulan las propuestas de ideas innovadoras.	X		✓		✓	
25	Los directivos reconocen públicamente mis logros o progresos.	X		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN: 4 Liderazgo múltiple</b>		Si	No	Si	No	Si	No
26	Los directivos establecen mecanismos de estímulo frente al buen desempeño laboral.	X		✓		✓	
27	Los directivos estimulan el trabajo compartido de todos los participantes.	X		✓		✓	
28	Me ofrecen oportunidad de participar de los trabajos en equipo.	X		✓		✓	
29	Los docentes asumen voluntariamente responsabilidades fuera de su aula.	X		✓		✓	
30	Todos los docentes asumen la responsabilidad de sus decisiones.	X		✓		✓	
31	Los directivos y los coordinadores promueven el trabajo hacia una visión compartida.	X		✓		✓	
32	Las acciones se coordinan entre los directivos y docentes de la institución.	X		✓		✓	
33	La selección del personal contratado es eficiente y lo demuestran en su trabajo.	X		✓		✓	
34	Los coordinadores demuestran liderazgo en la toma de decisiones aun en presencia del director.	X		✓		✓	
35	Los directivos le expresan que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución	X		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Méndez Ilizarbe Gloria Susana    DNI: 07059554

Especialidad del validador: Metodología; Mg. en Gerencia Educativa; Dra en Educación

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

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

19 de 06 del 2018

  
Firma del Experto Informante.

## Matriz de Operacionalización de variable Liderazgo Distribuido

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
Confianza	Libertad en el desempeño laboral	Los directivos brindan confianza y seguridad cuando observan mi desempeño laboral.	Totalmente en desacuerdo	Fuerte Moderado Débil
		Me otorgan libertad para proponer proyectos en la institución educativa.	En desacuerdo	
		Los directivos realizan reuniones de inter aprendizaje y capacitaciones en la IE	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
		Los directivos me permiten asumir responsabilidades en el desarrollo de diversas actividades.	De acuerdo	
		El director demuestra disposición frente a todos los integrantes de la institución.	Totalmente de acuerdo	
		El directivo busca que todos participen en las actividades de integración.		
	Respeto	Considera que hay buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa.		
		En la institución educativa se cumplen las normas sin distinciones ni excepciones.		
		Percibe que los directivos, lo apoyan en situaciones personales o de emergencia.		
Talento	Crecimiento personal	Los directivos reconocen mi talento para asignarme determinadas responsabilidades	Totalmente en desacuerdo	Eficiente Insuficiente Deficiente
		Los resultados pedagógicos son producto de la persistencia y dedicación de los docentes.	En desacuerdo	
		Los directivos estimulan mi desarrollo personal y profesional.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
		Los directivos promueven la iniciativa para la ejecución de las tareas que me asignan.	De acuerdo	
		Los directivos intervienen en las acciones que decido realizar según la responsabilidad que me asignan.	Totalmente de acuerdo	

	Crecimiento organizativo	En la I.E. las tareas son distribuidas de manera oportuna y equitativa entre todo el personal	Totalmente en desacuerdo	Eficiente Insuficiente Deficiente
		Los directivos involucran a toda la comunidad educativa para elaborar los documentos de gestión.	En desacuerdo	
		Los directivos me brindan apoyo y orientación frente a mis necesidades pedagógicas.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
		Los directivos brindan apoyo al personal que presenta dificultades para alcanzar metas esperadas.	De acuerdo Totalmente de acuerdo	
Motivación	Satisfacción laboral	Los directivos se preocupan por atender las necesidades de la comunidad educativa.	Totalmente en desacuerdo	Fuerte Moderado Débil
		El directivo realiza monitoreo y acompañamiento para mejorar mi desempeño laboral	En desacuerdo	
		Los directivos promueven un desempeño eficiente reconociendo mis logros.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
		Los directivos estimulan el cumplimiento de retos y las metas.	De acuerdo	
		Los directivos me motivan a tomar decisiones en determinadas actividades.	Totalmente de acuerdo	
		Los directivos estimulan las propuestas de ideas innovadoras.		
		Los directivos reconocen públicamente mis logros o progresos.		
Liderazgo múltiple	Responsabilidad y autonomía	Los directivos establecen mecanismos de estímulo frente al buen desempeño laboral.	Totalmente en desacuerdo	Fuerte Moderado Débil
		Los directivos estimulan el trabajo compartido de todos los participantes.	En desacuerdo	
		Me ofrecen oportunidad de participar de los trabajos en equipo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
		Los docentes asumen voluntariamente responsabilidades fuera de su aula.		
	Participación	Todos los docentes asumen la responsabilidad de sus		

		decisiones.	De acuerdo		
		Los directivos y los coordinadores promueven el trabajo hacia una visión compartida.			
	Comunicación	Las acciones se coordinan entre los directivos y docentes de la institución.			Totalmente de acuerdo
		La selección del personal contratado es eficiente y lo demuestran en su trabajo.			
		Los coordinadores demuestran liderazgo en la toma de decisiones aun en presencia del director.			
Potenciación de habilidades	Los directivos le expresan que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución				

**Fuente:** Elaboración propia



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 2054**  
**Nuestra Señora de Fátima”**  
**UGEL 02 –INDEPENDENCIA**

*“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”*

**ACREDITACIÓN**

El director de la Institución Educativa N° 2054 “Nuestra Señora de Fátima”, hace constar:

Que, la profesora Zulema Callalli Palomino identificada con DNI N° 09394359, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Privada César Vallejo, ha aplicado el Instrumento bajo la denominación Encuesta sobre Liderazgo distribuido a los docentes de los niveles : de Inicial y Primaria de esta prestigiosa Institución, como parte del trabajo de Investigación titulado “Liderazgo distribuido en las instituciones Educativas de la RED N° 7, Independencia, 2018”

Se expide la presente constancia de acreditación a solicitud de la interesada.

Independencia, Julio 2018





# I.E. INDEPENDENCIA

INICIAL – PRIMARIA - SECUNDARIA

Código Nivel Inicial : 0743138 // Código Nivel Primaria: 0434373 // Secundaria 0431973

## ACREDITACIÓN

El director de la "Institución Educativa Independencia" del distrito de Independencia, de la UGEL 02, hace constar:

Que, la profesora Zulema Callalli Palomino identificada con DNI N° 09394359, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Privada César Vallejo, ha aplicado el Instrumento bajo la denominación Encuesta sobre Liderazgo distribuido a los docentes de los niveles : Inicial, primaria y secundaria de esta prestigiosa Institución, como parte del trabajo de Investigación titulado "Liderazgo distribuido en las instituciones Educativas de la RED N° 7, Independencia, 2018"

Se expide la presente constancia de acreditación a solicitud de la interesada.



Independencia, Julio 2018

*[Signature]*  
PROF. MAGNO VALDIVIA DIAZ  
SUB DIRECTOR.



PERÚ

Ministerio  
de EducaciónInstitución Educativa N° 2039  
"Jorge Víctor Castilla Montero" – UGEL 02Año de la Inversión para el Desarrollo Rural y la Seguridad Alimentaria  
Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007 – 20161 1 8 6 0 4 8: CODIGO MODULAR INICIAL  
0 4 3 6 4 5 1: CODIGO MODULAR PRIMARIA**ACREDITACIÓN**

El director de la Institución Educativa N° 2039 "JORGE VICTOR CASTILLA MONTERO" del distrito de Independencia, de la UGEL 02, hace constar:

Que, la profesora Zulema Callalli Palomino identificada con DNI N° 09394359, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Privada César Vallejo, ha aplicado el Instrumento bajo la denominación Encuesta sobre Liderazgo distribuido a los docentes de los niveles : Inicial y primaria de esta prestigiosa Institución, como parte del trabajo de Investigación titulado "Liderazgo distribuido en las instituciones Educativas de la RED N° 7, Independencia, 2018"

Se expide la presente constancia de acreditación a solicitud de la interesada.

Independencia, Julio 2018



*Nota: Esta Constancia es provisional siempre y cuando el alumno(a) cumpla con la entrega de la documentación completa en un plazo de diez (10) días, caso contrario no tienen validez y no da derecho a ningún reclamo.*

Jr. Las Magnolias S/N Ermitaño Alto –Independencia

Telf. 5224222



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Estrella A. Esquiagola Aranda, docente\* de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Liderazgo distribuido en Instituciones Educativas de la Red 7, distrito de Independencia - 2018" de la estudiante **Zulema Callali Palomino**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 18 de agosto del 2018



---

Estrella A. Esquiagola Aranda  
DNI:09975909

**21%**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Licenciado distribuido en Instituciones Educativas de la Red 7, distrito de Independencia - 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Muestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**  
Bq. Zulema Callalli Palomino

**ASESORA:**  
Dra. Escarla Azucena Esquíngola Aranda

**SECCIÓN:**  
Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión y Calidad Educativa

**LIMA - PERÚ**

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de internet:	7%
2	Entregado a Universidad... Fuente de internet:	4%
3	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de internet:	1%
4	docplayer.es Fuente de internet:	1%
5	repositorio.una.edu.pe Fuente de internet:	<1%
6	tesis.pucp.edu.pe Fuente de internet:	<1%
7	heralugres Fuente de internet:	<1%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

CALLALI PALOMINO ZULEMA

D.N.I. : 09394359

Domicilio : MZ. N-1 LOTE B. IV. Etapa Urb. STO DOMINGO - CARABAYLLO

Teléfono : Fijo : 3374330 Móvil 943735772

E-mail : zulcapalomino@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRA

Mención : ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

CALLALI PALOMINO ZULEMA

Título de la tesis:

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

DE LA RED 7, DISTRITO DE INDEPENDENCIA - 2018

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 19-11-2018



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CALLALI PALOMINO ZULEMA

INFORME TITULADO:

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN INSTITUCIONES

EDUCATIVAS DE LA RED 7, DISTRITO DE INDEPENDENCIA - 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 24 de Agosto de 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN