



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN**

Liderazgo transformacional el director en la gestión escolar de la  
red educativa rural Nacor Ríos Salazar, Cutervo - Cajamarca, 2021

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

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Barturen Barturen, Jose Carlos (ORCID: 0000-0003-1651-3743)

**ASESOR:**

Dra. Bernardo Santiago Grisi (ORCID: 0000-0002-4147-2771)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

A mi hijo, Carlos Mathieu, quien es la motivación más importante de mi vida, aquella que me impulsa a seguir adelante para alcanzar mis objetivos y ser mejor cada día.

## **Agradecimiento**

A Dios, por el regalo de la vida y la fuerza para lograr retos cada día, permitiéndome estar al lado de lo que más quiero, mi familia.

A mis padres, por el esfuerzo y entrega puestos en mí para desarrollarme como persona y profesional.

A la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, por el apoyo brindado para poder realizar mi investigación, cuyo fin es mejorar la calidad educativa.

A la Dra. Bernardo Santiago Grisi, como asesora, quien con sus enseñanzas, paciencia y apoyo constante ha sido fundamental para la elaboración de esta tesis.

## Índice de contenidos

|   |      |
|---|------|
| Carátula  |      |
| Dedicatoria   | ii   |
| Agradecimiento  | iii  |
| Índice de contenidos                                      | iv   |
| Índice de tablas  | v    |
| Índice de gráficos y figuras                              | vi   |
| Resumen.  | vii  |
| Abstract  | viii |
| I. INTRODUCCIÓN.....                                      | 1    |
| II. MARCO TEÓRICO .....                                   | 5    |
| III. METODOLOGÍA .....                                    | 17   |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación. ....                 | 17   |
| 3.2. Variables y operacionalización .....                 | 18   |
| 3.3. Población, muestra y muestreo .....                  | 19   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 21   |
| 3.5. Procedimientos .....                                 | 22   |
| 3.6. Método de análisis de datos.....                     | 22   |
| 3.7. Aspectos éticos .....                                | 24   |
| IV. RESULTADOS .....                                      | 25   |
| V. DISCUSIÓN.....   | 33   |
| VI. CONCLUSIONES .....                                    | 37   |
| VII. RECOMENDACIONES.....                                 | 38   |
| REFERENCIAS.....  | 40   |
| ANEXOS. ....  | 47   |

## Índice de tablas

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>Tabla 1.</b>  | Distribución de la población.....  | 20 |
| <b>Tabla 2.</b>  | Validez de contenido del Instrumento por expertos.....   | 21 |
| <b>Tabla 3.</b>  | Confiabilidad de Instrumentos .....  | 22 |
| <b>Tabla 4.</b>  | Niveles y rangos de las variables y dimensiones .....  | 23 |
| <b>Tabla 5.</b>  | Niveles y rangos de las variables y dimensiones .....  | 23 |
| <b>Tabla 6.</b>  | Resultados del liderazgo transformacional del director .....   | 25 |
| <b>Tabla 7.</b>  | Resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional del director .....                                    | 26 |
| <b>Tabla 8.</b>  | Resultados de la gestión escolar.....  | 27 |
| <b>Tabla 9.</b>  | Resultados de las dimensiones de la gestión escolar .....  | 28 |
| <b>Tabla 10.</b> | Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión escolar.....                             | 29 |
| <b>Tabla 11.</b> | Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión escolar.....         | 29 |
| <b>Tabla 12.</b> | Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica.....                          | 30 |
| <b>Tabla 13.</b> | Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica.....      | 30 |
| <b>Tabla 14.</b> | Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa .....                       | 31 |
| <b>Tabla 15.</b> | Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa .....   | 31 |
| <b>Tabla 16.</b> | Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa .....                     | 32 |
| <b>Tabla 17.</b> | Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa ..... | 32 |

## Índice de figuras

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Figura 1.</b> | Resultados del liderazgo transformacional del director .....                    | 25 |
| <b>Figura 2.</b> | Resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional del director ..... | 26 |
| <b>Figura 3.</b> | Resultados de la gestión escolar.....   | 27 |
| <b>Figura 4.</b> | Resultados de las dimensiones de la gestión escolar .....                       | 28 |

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del Liderazgo transformacional del director en la gestión escolar en las instituciones educativas, de la Red Educativa rural “Nacor Ríos Salazar”, de Cutervo, Cajamarca, 2021. El trabajo fue desarrollado con una metodología cuantitativa, aplicada descriptiva y correlacional causal, con diseño no experimental. La muestra fue de 40 docentes, la técnica que se utilizó fue la encuesta, así mismo, la validez fue determinada por tres de expertos y la confiabilidad con el Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos revelaron que el 85% de docentes lo percibió como un liderazgo de nivel Bueno, del mismo modo, el 85%, percibió la tendencia de la gestión escolar como Buena, por lo que, con una significancia (Sig. 0,000) -que satisface la condición de ser menor a 0,05- además, del valor Chi-cuadrado (31,630), permitieron verificar que sí existió dependencia de la gestión escolar respecto al liderazgo transformacional, por consiguiente, es aceptada la hipótesis alterna: El Liderazgo transformacional del director incidió significativamente en la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo - Cajamarca, el año 2021.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, gestión escolar, currículo, metodología, evaluación del aprendizaje.

## **ABSTRACT**

This research sought to determine the incidence of the Transformational Leadership of the Director in School Management in Educational Institutions, of the Rural Educational Network "Nacor Ríos Salazar", from Cutervo, Cajamarca, 2021. It was developed with a quantitative methodology applied descriptive and causal correlation, with non-experimental design; The sample was of 40 teachers, the technique used was the survey, likewise, the validity was determined by three experts and the reliability with Cronbach's Alpha. The results obtained revealed that 85% of teachers perceived it as a Good level leadership, in the same way, 85%, perceived the trend of school management as Good, therefore, with a significance (Sig. 0.000) - that satisfies the condition of being less than 0.05- in addition, the Chi-square value (31.630), allowed to verify that there was dependence of school management with respect to transformational leadership, therefore, the alternative hypothesis is accepted: Transformational Leadership of the director had a significant impact on the school management of the educational institutions of the secondary level, of the Nacor Ríos Salazar Educational Network, of Cutervo - Cajamarca, in the year 2021.

Keywords: transformational leadership, school management, curriculum, methodology, learning assessment.



## **I. INTRODUCCIÓN.**

Los problemas de la gestión organizacional, administrativa y pedagógica que tienen las instituciones educativas en los distintos niveles y modalidades, ya sea en la localidad, en el país y en el mundo, están relacionados básicamente con las tendencias administrativas y modelos de liderazgo tradicionales de las autoridades, especialmente de los directores.

En Colombia, Pérez et ál. (2017), manifiestan que el liderazgo de la mayoría de rectores y directores de educación superior de este país, es tradicional y obsoleto, que afecta a la concreción de los objetivos e intereses de estudiantes en las especialidades vinculadas con el emprendimiento empresarial y la inserción en las exigencias de una rigurosa globalización centrada en la administración humanista de la empresa. Del mismo modo, en México, García et al. (2018), enfatiza que la gestión educativa no cumple los niveles cualificados o idóneos de los estándares esperados por el sector. Una situación que se debe a que los directores, autoridades, profesores y padres de familia no son preparados ni inducidos para el cargo, en tanto no desarrollan el liderazgo necesario para responder a las exigencias de la modernidad en el ámbito educativo. Vale mencionar que, el liderazgo transformacional funciona en instituciones educativas donde el director ejerce su cargo en forma ininterrumpida por más de 7 años y cuenta con apoyo de la comunidad educativa (Orelaba, 2019).

Según Sadon (2017), el problema de la gestión educativa escolar se debe a la insuficiente e inoportuna inducción que la Dirección Regional de Educación (DRE), brinda a directores que inician sus funciones, evidente en la mayoría de directores de Puno, respecto al enfoque de ecoeficiencia. Asimismo, en muchos casos los cargos de director son encargados en las instituciones educativas a directores inexpertos y por periodos cortos. Para White (2018), sostiene que, un director transformacional necesita un entorno social dinámico, confiable, colaborador y comunicativo y por tiempo ilimitado o ininterrumpido. Según Ortega y Cárcamo (2018), describe que, deben ser capaces de liderar un buen clima organizacional y comprometer el trabajo

colaborativo, planificado y consensuado de la comunidad educativa, pues en el caso contrario, cuando el director no tiene liderazgo la gestión fracasa.

En la Dirección Regional de Educación (DRE) Cajamarca, según Edugestores (2019), se reunieron el director de esta entidad con los directores y jefes de Gestión Pedagógica de las 13 Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs), para analizar la problemática de la gestión pedagógica regional, dado los bajos niveles del logro de los aprendizajes de los estudiantes. El análisis concluyó que una de las causas de la crisis de los aprendizajes sería la deficiente gestión escolar debido a la inestabilidad del director y la mayoría de los docentes de las instituciones educativas, por no ser nombrados en la institución y, uno de los 4 distritos más afectados es Chetilla, donde 225 de los 611 niños y niñas de educación primaria no están siendo promovidos, es decir, el 37% de estudiante está desaprobando el grado escolar.

En el contexto local, de manera particular, en la mayoría de instituciones escolares de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, los estados críticos de la gestión educativa no se excluyen de lo que pasa en DRE Cajamarca y otros contextos nacionales e internacionales, puesto que la mayoría de directores ejercen sus funciones bajo la condición de encargatura y por breves periodos. Ésta podría ser la causa por la que la gestión y el liderazgo son autoritarios. Es más, asumen esta función sin inducción ni capacitación oportuna, lo que termina generando malas relaciones institucionales, resistencia a la planificación colegiada, escaso apoyo colaborativo, rechazo a los monitoreos pedagógicos, etcétera. De eso se desprende, esta situación motivó a preguntarnos: ¿Qué liderazgo tienen los directores?; ¿Cómo es la gestión escolar?; ¿Cuál es el estado gestión pedagógica, administrativa y organización de los directores?; y, ¿Aplican el liderazgo transformacional los directores? Estas son cuestiones que se sintetizan en los siguientes problemas de investigación:

Pregunta general: ¿De qué manera incide el liderazgo transformacional del director en la gestión escolar de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, Región Cajamarca, el año 2021?

Preguntas específicas: (1) ¿De qué manera incide el liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, Región Cajamarca, el año 2021?; (2) ¿De qué manera incide el liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, Región Cajamarca, el año 2021?; (3) ¿De qué manera incide el liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, Región Cajamarca, el año 2021?

Esta esta investigación se justificó teóricamente, porque en momentos de cambios hacia una gestión empresarial humanista y liderazgo centrado en la valoración de los colaboradores era necesario conocer y verificar el marco teórico de las teorías, basadas en la inteligencia emocional y la administración humanista que exige la globalización y cambio de visión de la gestión empresarial, en el contexto de la Red Educativa “Nacor Ríos Salazar”. Por otro lado, este trabajo ha permitido conocer el real estado del liderazgo que ejerce el director y de la gestión escolar en las entidades educativas que conforman esta Red Educativa, mediante la opinión de los mismos protagonistas (40 profesores), cuyo diagnóstico permitió describir el perfil del director y de la gestión escolar, que será conocido por la comunidad educativa. Finalmente, existió justificación metodológica, debido a que los resultados logrados, siguiendo los pasos rigurosos del método científico, son novedosos y trascendentes; y, por su puesto, referentes teóricos y metodológicos para nuevos estudios en liderazgo transformacional respecto a la labor del director y de la gestión escolar, en contextos similares.

Los objetivos de este trabajo fueron: Determinar la incidencia del Liderazgo Transformacional del director en la Gestión Escolar en Instituciones Educativas, de la

Red Educativa rural “Nacor Ríos Salazar”, de Cutervo, Cajamarca, 2021. Así mismo, los objetivos específicos fueron: (1) Establecer la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, Región Cajamarca, el año 2021; (2) Establecer la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, Región Cajamarca, el año 2021; (3) Establecer la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, Región Cajamarca, el año 2021.

Como respuesta a los problemas formulados, se propuso las siguientes hipótesis: El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión escolar de las instituciones educativas, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021. Las hipótesis específicas son: (1) El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021; (2) El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión organizativa de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021; (3) El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Dentro del contexto internacional, específicamente en Chile, Ganga-Contreras et al. (2016), realizaron una investigación con el propósito de determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el perfil profesor y la gestión organizativa de una institución educativa privada de la ciudad de Antofagasta. El estudio fue de enfoque positivista, con metodología cuantitativa correlacional, nivel no experimental, aplicado a una muestra de 15 docentes, a través de un cuestionario multifactorial. Hecho el análisis, concluyeron que la mayoría de profesores muestran identidad con la institución educativa y el liderazgo del directos, por lo que existe relación positiva entre Liderazgo Transformacional (variable LTF), referida a la identidad institucional (índice >3500) y gestión docente respecto a los servicios de la práctica de la organización en un 100% de presencia institucional. Si bien ambas variables se relacionan, es indudable que necesitan estar acompañadas de estrategias para su alineación a la organización de la gestión docente.

En España, Arana et al. (2017), realizó este trabajo con el propósito de determinar la relación entre estilos de liderazgo directivo y desempeño docente en una escuela secundaria. La investigación fue de tipo cuantitativa, con diseño no experimental, transaccional y correlacional, en el que participaron 48 profesores del nivel inicial, primario y secundario, donde un 85% son profesoras. El instrumento utilizado fue un cuestionario de liderazgo, cuyo resultado estadístico general manifiesta que el 52% de docentes tienen el estilo de liderazgo transformacional y el 48%, muestran estilo estratégico, situación que repercute en los altos niveles de desempeño docente institucional. Finalmente, concluyó que existe correlación positiva directa moderada representada por el valor  $r = 0,470$  ( $p < 0,05$ ), entre Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Parroquial de San Isidro.

En Uruguay, Podestá (2018), realizó un trabajo de investigación para la obtención de su maestría por la Universidad Católica del Uruguay, la cual estuvo relacionada al liderazgo de gestión de la calidad en instituciones educativas, esta

investigación tuvo como objetivo de determinar la incidencia del sistema de calidad de la gestión escolar-FLASCI, en el cambio y mejora de los centros educativos de este país. El trabajo fue cualitativo, con metodología de estudio de casos, aplicado mediante el análisis documental y una entrevista estructurada a una muestra de 85 docentes de diversas escuelas. Con el análisis estadístico, se concluyó que la mayoría de profesores encuestados (62%), se mostraron disconformes con el liderazgo del director, por mostrarse indiferente al cambio que necesita de la gestión educativa institucional. Por lo tanto, se comprendió que cuando el sistema de calidad de la gestión escolar-FLASCI es deficiente, también lo es el cambio y mejora de la situación de las instituciones educativas a nivel nacional. Es determinante el tipo de liderazgo del director.

En Colombia, Sánchez (2018), su trabajo tuvo como propósito identificar la incidencia del liderazgo de los directores docentes que favorecen la eficacia de la Gestión escolar, en un estudio cualitativo con orientación evaluativa. Se utilizó el análisis documental, la encuesta estructurada y la entrevista, aplicada a 120 docentes de tres entidades educativas. Los resultados de dicho estudio permitieron concluir que los buenos resultados de aprendizajes logrados, la consecución de metas y ejecución de proyectos de vida personal se debe, no al liderazgo del rector, sino al proyecto de vida e identificación o cultura de pertenencia, compromiso personal y social de cada maestro con las instituciones educativas. El estudio logró demostrar que, el 62% de la plana directiva de cada entidad, desconoce con detalle los estilos de liderazgo de sus trabajadores y de ellos mismos, porque sus desempeños funcionales se rigen solamente en normas. El 75% de profesores respondieron que el liderazgo está más orientado al control de procesos y resultados y no al trabajo compartido, ni participativo.

Otro destacable estudio en Colombia, es del Acuña et al. (2019), un trabajo cuyo objetivo fue analizar la asociación entre los estilos de liderazgo de los directivos docentes y el modelo de Gestión educativa en la institución educativa Concentración Cevillar de Barranquilla. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional,

no experimental con diseño transversal y estudio de caso, aplicado a una muestra censal integrada por profesores, directivo-docentes, coordinadores y psicorientadores. El resultado, mediante el coeficiente de correlación Pearson, evidenció que existe una correlación directa y significativa entre los estilos de liderazgo de los directivos docentes y el modelo de Gestión educativa, conformando la hipótesis alterna.

En Ecuador, Lema (2019), en su investigación de Maestría, sobre estrategias de desarrollo y liderazgo docente, por la Universidad Tecnológica Indoamérica de Ecuador, fue realizada con la finalidad de diseñar y valorar una propuesta de estrategia de liderazgo docente y promover mejoras en la convivencia escolar en la Unidad Educativa “Valencia herrera”. La investigación fue de tipo cuali-cuantitativo, exploratorio y descriptivo-explicativo, aplicado a una muestra de 60 docentes, a través de una encuesta a docentes y una entrevista a los directivos. Así mismo, el trabajo concluyó que la mayoría (63%) de instituciones educativas tienen profesores que no muestran buena capacidad de liderazgo orientadas a mejorar las formas de convivencia en las escuelas, porque es insuficiente los conocimientos y actitudes orientadas a mejorar los logros esperados por las entidades; la percepción de liderazgo profesional es débil para asumir la autoridad mediante una adecuada comunicación entre sus compañeros. Por esta razón, el 61% de educadores no promueven el liderazgo ni la convivencia social en la organización y en la Unidad Educativa.

En el ámbito nacional, cabe destacar el trabajo de Araujo (2016), quien realizó dicho estudio con el objetivo de establecer la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente, en la institución educativa parroquial de San isidro. sobre la metodología, fue de tipo cuantitativa, no experimental correlacional con diseño transversal. El instrumento fue aplicado a una muestra de estudio de 48 profesores, el mismo que estuvo constituido por un cuestionario de liderazgo directivo y análisis documental de la Dirección académica de la entidad. El estudio concluyó que existe relación directa significativa entre liderazgo directivo y la calidad del desempeño profesional docente. El estilo de liderazgo predominante es el transformacional, manifiesto en un buen vínculo de las autoridades, buen trato y comunicación fluida

entre profesores, el mismo que estaría condicionando, en un 72% de maestros, con un alto nivel de desempeño profesional en la entidad escolar.

Fernández (2018), con su investigación sobre el Liderazgo transformacional del director y gestión escolar, estableció como objetivo determinar la incidencia del liderazgo transformacional del director y la gestión escolar, en una muestra de 202 profesores, en un muestreo probabilístico. El método de estudio fue hipotético-deductivo, correlacional no experimental, transeccional, a través de dos cuestionarios de 20 preguntas. Los resultados permitieron concluir que el liderazgo transformacional tiene relación significativa con la gestión escolar, con un coeficiente de correlación Tau b de Kendall de 0.87 o correlación positiva alta, en un nivel de significancia de  $p=0.000<0-01$  (muy significativo).

Para Tupiño (2019), en su estudio estableció como objetivo, conocer el perfil de los directivos y cómo se conciben las autoridades y analizar cómo este perfil de los líderes, contribuyen en el desempeño docente de una Institución Educativa Emblemática de Lima metropolitana. La muestra de estudio lo conformaron 5 directores, tanto de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria, como autoridades institucionales. El estudio es de enfoque cualitativo, con diseño de análisis documental. Los datos se registraron mediante una entrevista estructurada y una encuesta estructurada. Este trabajo concluyó que el perfil de los directivos de las cinco autoridades de la institución educativa evaluada es tradicional con algunos rasgos estratégico-transformacional y las autoridades se conciben como líderes exitosos en sus cargos, situación que estaría influyendo en el limitado desempeño docente de los profesionales de la Institución Educativa.

Asimismo, Zevallos-Guillén (2019), su trabajo estuvo orientado a establecer la relación entre liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño docente en determinadas entidades educativas. El trabajo tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, tipo descriptivo-correlacional, de corte transversal, con un instrumento aplicado a 149 maestros como muestra de estudio, activos y permanentes de 5 colegios privados de Lima. Los datos se registraron



mediante el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) con un cuestionario de escala de desempeño docente. Los resultados revelaron, sobre la percepción de los docentes en liderazgo transformacional es de 45,80 de media aritmética es decir 17,4 puntos de promedio. La percepción de los profesores sobre el liderazgo transformacional del equipo de gestión demuestra que el 43% y el 37% de maestros evalúan de deficiente y regular al equipo de gestión. Solamente 4 profesores califican de óptimo al equipo de gestión como líderes transformacionales. En conclusión, existe correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño docente, en las instituciones educativas que formaron parte del estudio.

Según Monzón (2020), en su tesis estableció como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional y el desempeño directivo en el desarrollo del clima organizacional, en instituciones educativas públicas del Cusco. El estudio desarrolló un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y aplicado a una muestra de estudio de 261 docentes: 36 de educación inicial, 116, en primaria y 109 en secundaria. Ello mediante tres cuestionarios de percepción a docentes y una entrevista a directivos de las instituciones educativas. Los resultados demostraron que el liderazgo transformacional de los docentes es bueno en un 47%, el grado de desempeño directivo es deficiente en un 48% de autoridades y un clima organización regular en un 46%. Los resultados llevaron a la conclusión de que un buen clima organizacional en las instituciones educativas evaluadas, necesariamente depende del tipo de liderazgo del directivo, el apoyo en los diversos trabajos, la cultura institucional y los procesos pedagógicos en cada una de las entidades.

Respecto a la gestión escolar, Castañeda et al. (2017), en su tesis planteó el objetivo de caracterizar comparativamente la Gestión del Programa del nivel secundaria, modalidad a distancia-ESMED-, entre la amazonia y la parte andina del Perú. La investigación fue de tipo sustantiva, con diseño no experimental aplicada a 30 instituciones educativas y 60 docentes tutores, mediante una encuesta documental. Los resultados evidenciaron que la mayoría (75%) de instituciones educativas

gestionan sus programas, de la modalidad a distancia-ESMED, en educación secundaria de manera similar porque pertenecen a un mismo sistema estatal y los liderazgos son tradicionales. En conclusión, la Gestión del Modelo ESMED de la zona amazónica no se diferencia de las instituciones de la zona andina de manera sustantiva. Por su parte, Vegas (2017), con su tesis sobre la gestión escolar y práctica docente en escuelas públicas del distrito de SJL, postula que la gestión escolar tiene relación significativa alta con la práctica docente en las instituciones educativas participantes, con una correlación de  $r=0,798$  valores.

Asimismo, sobre la influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral docente, Ocharán (2018), en su tesis estableció el objetivo de determinar la influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente de la Institución Educativa mencionada. La investigación fue de tipo no experimental, transversal, con un instrumento aplicado a una muestra de 10 profesores, el mismo que estuvo constituido por un cuestionario para cada variable. Los resultados arrojaron que con un valor de  $r=0,764$  o de 76%, existe correlación positiva considerable, por lo que el liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral del docente.

Por último, Toro (2018), en su tesis su investigación orientada al objetivo de determinar la relación entre gestión administrativa y Clima Institucional, de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Cutervo. Su trabajo fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, no experimental, con diseño descriptivo correlacional y fue aplicado a una muestra de estudio de 70 trabajadores de esta entidad. Para la parte estadística, se utilizó un cuestionario de encuesta sobre gestión administrativa y un cuestionario de encuesta sobre clima institucional. Según los resultados, pudo observarse que la mayoría de trabajadores encuestados (53%) manifiestan que aprecian un deficiente clima institucional, pero que la gestión administrativa mostraba responsabilidad en sus funciones. Finalmente, el trabajo concluye que, existe relación correlación de  $r=0,787$ , la cual representa correlación

directa significativa entre gestión administrativa y clima institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Cutervo.

Respecto a la labor que cumple un director en una entidad educativa, Gómez (2009), asegura que, el director es quien dirige, administra, guía y lleva adelante la entidad. Esta palabra proviene del latín “dirigere” que significa dirigir. Por su parte la palabra transformacional, derivado del verbo transformar y ésta del latín “transformare”, significa transformar o más allá, al otro lado, por encima, a través de, para hacer cambiar de forma o de naturaleza algo.

De este modo, el líder transformador, en palabras de Fischman (2015), es el que está pendiente del desarrollo de sus seguidores, instaure e infunde a dar lo mejor de sí, crea medios para reconocer el trabajo, encarga funciones, comunica oportunamente y los impulsa a buscar caminos creativos hacia los objetivos y mejora de su eficiencia (p.15). En esta misma tendencia, Pérez (2021), define el liderazgo como un conjunto de habilidades y aptitudes individuales, desarrolladas y aprendidas, por las que una persona influye en el pensamiento, comportamiento y motivación en la asunción y ejecución de tareas que garantizan el logro de metas sociales. Sin embargo, Salcedo (2018), describe al líder transformacional como persona auténtica, transparente y que trasmite una visión colectiva de la organización, del mismo modo, Barcelo (2019), resalta otros caracteres como: carisma, tolerancia, optimismo, respeto, empatía, convencimiento, conocedor de lo que hace, visualizador del futuro. Liderazgo implica visión, personalidad moral, pensamiento de cambio, motivación, percepción, influencia en las formas de actuar de las personas de la entidad (Ramírez, 2020).

Sobre la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional, de acuerdo a Goleman (1995), la inteligencia emocional está vinculada a la capacidad de la persona de identificar los propios sentimientos y la de los otros, así como, motivar y manejar de manera adecuada las relaciones sociales. El mismo autor sostiene que anatómicamente las emociones están vinculadas estructuralmente con la amígdala y el neocórtex, que constituyen la estructura límbica responsable de los procesos de aprendizaje y la memoria emocional, que tiene que ver con el pensamiento o razón y

las emociones, que hacen eficiente al proceso de pensar con eficacia, tomar decisiones inteligentes y pensar con claridad. Según Pradas (2018), la inteligencia emocional es la capacidad del individuo de comprender las emociones de los demás y de sí mismo y, gracias al entendimiento, gestionar sus estados sentimentales con empatía, autocontrol emocional, motivación y la comunicación. También, Nicuesa (2018), considera que es la capacidad de entender a los demás y a uno mismo, más allá de la memoria, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, pero que en conjunto permite resolver mejor los conflictos, entender a las personas, ser más afectivos, etc.

Como parte de las características del liderazgo transformacional, puede decirse que se trata de un individuo carismático, sensible y atento a las necesidades humanas de sus seguidores, debe ser respetuoso y atento con el otro, generando confianza y seguridad; asimismo, transforma las actitudes personales y profesionales de sus colaboradores, motiva al otro a la búsqueda de su propia autorrealización y autoestima propia y social; forja cambios de visión de las personas, condicionando el tránsito de lo personal a lo social; promueve el desarrollo individual del otro, brindando atención personalizada y despertando expectativas y progreso; fortalece el espíritu cooperativista y solidario entre sus colaboradores; valora y motiva la formación continua y la búsqueda de lo nuevo; valora el trabajo en equipo en la organización; dan ejemplo de responsabilidad, disponibilidad y accesibilidad a sus colaboradores; es una persona respetuosa, admirable y leal con los demás; prevé las acciones para evitar errores y de existir, los convierte en experiencias de aprendizaje; es comprensivo, tolerante y flexible con los demás; incentiva la participación en la toma de decisiones para solucionar los problemas; confía en los demás, lo que permite delegar funciones; son cautos al momento de tomar riesgos personales y organizacionales (Bellver, 2021).

El liderazgo transformacional tiene cuatro dimensiones: estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada.

La estimulación intelectual está ligada a la motivación para la creatividad, la estimulación y aprovechamiento de ideas innovadoras, el romper esquemas tradicionales o rutinarios; promover ideas que ayuden a resolver problemas de los demás, usar los errores como oportunidades que se traduzcan en aprendizaje; inspirar confianza y seguridad para enfrentar desafíos. En cuanto a la motivación inspiracional, de acuerdo a lo señalado por Fischman, el líder transformador debe comunicar expectativas en sus mensajes, debe ser visionario y fomentar el trabajo orientado a retos y desafíos en los demás; además, debe mostrar la capacidad de convencimiento y seguridad ante confusión y temores; proponer el desarrollo personal del otro y comunicar visiones trascendentes que involucren a los demás. Igualmente, la consideración individual está referida a la capacidad del líder para conceder el poder a otros de manera pertinente, saber escuchar con paciencia y hacerse escuchar por el otro; elevar la autoestima y ser empático, poniéndose en el lugar de los demás; así como ser tolerante y saber comunicar de manera oportuna. Sobre la influencia idealizada, para Fischman (2015), el líder debe ser un ejemplo o modelo para sus seguidores. Debe ser admirado, respetado y emulado por sus conductas y actitudes, inspirando confianza e integración de sus colaboradores (Fischman, 2015, p.14-13).

Por otra parte, respecto a la gestión escolar. La palabra gestión, proviene del latín "gestionem": administración y, a su vez, de "gerere": ejecutar, llevar, traer. Consiste en la acción de administrar, dirigir con rapidez una determinada actividad (Gómez, 2009). De este modo, la gestión educativa es un proceso fundamentado en un conjunto de normas, leyes, decretos, reglamentos y otros, dictados mayormente con fines comunes, como disponer de presupuestos, facultad de adquirir bienes y servicios, construcciones, etcétera. (Alvarado, 2018, p. 43). En palabras de García et ál. (2018), el director debe estar capacitado para resolver problemas, trabajar en equipo, colaborativo o cooperativo y habilidades comunicativas sociales democráticas para realizar una adecuada gestión educativa, basada en competencias y capacidades que garantiza una apropiada planificación, ejecución, evaluación y

control de procesos pedagógicos, organizativos, administrativos y comunicativos en la entidad.

Sobre la teoría humanista de la administración en la gestión escolar, de acuerdo a Peiró (2021), es fundamental que las personas sientan o perciban que son vistos como elementos importantes y decisivos en la consecución de resultados para una organización. Esto se logra mediante acciones motivadoras en la organización, valorando siempre al personal que trabaja, permitiendo toma de decisiones en su puesto y no verlos solamente como activos económicos de la productividad. Esta teoría asume a la organización como un cuerpo integrado por personas sensibles que necesitan buen trato, estímulos y reconocimientos, comunicación fluida, participación en la toma de decisiones, capacitación, tolerancia como personas humanas.

Los principios de la gestión de calidad son: (1) Enfoque al cliente. Es la valoración del cliente, comprendiendo necesidades momentáneas y futuras y tratando de recompensar sus exigencias y expectativas brindando la información requerida y las alternativas o soluciones pertinentes; (2) Liderazgo. Los directivos deben establecer la unificación y mantenimiento de un clima interno de colaboración y participación activa de sus colaboradores; (3) Participación del personal. La valoración e incentivos del personal motivan su compromiso, involucramiento y esfuerzo en bien de la organización y su sostenibilidad; (4) Enfoque basado en procesos. La empresa debe poner énfasis en la gestión de calidad de las actividades y recursos durante el proceso, pensando en el cliente; (5) Enfoque de sistema para la gestión. La eficiencia y eficacia de la empresa depende en la identificación, entendimiento y gestión de los procesos como sistema integrado; (6) Mejora continua. El desempeño de la organización depende de la adecuada y oportuna planificación, ejecución, evaluación o verificación y control permanente; (7) Toma de decisiones basadas en hechos. La investigación, análisis de datos y una buena información garantizan una adecuada toma de decisiones empresariales; (8) Buenas relaciones con los suministradores. Es clave mantener una buena relación con los que proveen los recursos, insumos y otros elementos. Ambos deben tener beneficios o crear valor para sí. (Cabo, 2021)

La gestión escolar tiene las siguientes dimensiones: gestión pedagógica, gestión organizativa y gestión administrativa.

La gestión pedagógica está vinculada a la gestión de los recursos académicos, esta tiene que ver con las diversas técnicas y actividades que operativizan los procesos inherentes a la enseñanza y el aprendizaje, que constituyen la razón de ser de toda institución educativa (Alvarado, 2018, p. 186). Por su parte, la gestión organizativa hace referencia a la administración de personal, la que permite indicar que lo primero que se debe realizar es el análisis de trabajo mediante los procesos técnicos de descripción, análisis y valoración de los puestos, los mismos que se clasifican jerárquicamente según su importancia en la institución (p.190). Y en cuanto a la gestión administrativa, está engloba de manera integral e interrelacionada a órganos, personas, normas, procesos y procedimientos relativos a determinadas funciones generales y comunes a las otras organizaciones de la administración pública, cuyo fin es mejorar las relaciones entre los recursos, materiales y financieros que se utilizan y obtienen (p. 46).

Algunos de los términos que refuerzan las variables de estudio son los siguientes:

Asume riesgos, que está ligado a sentirse responsable de lo que se hace, siendo consciente de lo complicado que sería lograrlo determinado objetivo. No tomar riesgos y vivir tranquilos y en confort o sin nada que les perturbe, es uno de los mayores peligros del líder (Pujol, 2018); Define autonomía, entendida como la capacidad para establecer pautas de gestión y gobierno por la propia comunidad educativa, en el marco de la política y normativa nacional (Luque, 2021); Señala comunicación, horizontal significa emitir y recibir información con todos. Es escuchar y ser escuchado y apertura el cruce de ideas con demás (Reyes, 2019); Eficacia organizacional, concepto relacionado a una correcta ejecución en el plazo establecido para las tareas administrativas, siguiendo un planeamiento, organización, liderazgo, dirección y control (Luque, 2021); Afirma empatía, entendido como el valor con el que debe contar el líder para la generación de una comunicación clara, efectiva y transparente, en la que se valore las expectativas del otro, y en la que pueda persuadir al logro de metas

compartidas (Cattaneo, 2020); Considera Gestión educativa, definida como el eje alrededor del cual giran la dimensión pedagógica, organizativa y administrativas (Borragán, 2016); Refiere líder exitoso, que hace referencia a aquel que en la organización tiene conductas innovadoras, visionarias, muestra preocupación e interés en el otro, y es ejemplo en sus colaboradores (Fichsman, 2015); Finalmente, Organización, definido como aquel orden que se sigue en el funcionamiento institucional, de las instancias de participación y asignación de responsabilidades de los actores. Es un concepto vinculado a las formas de relacionarse en base a normas de convivencia internas. Es la forma de distribuir los roles en la escuela, asignación de recursos y responsabilidades (Magallanes, 2018).



### III. METODOLOGÍA

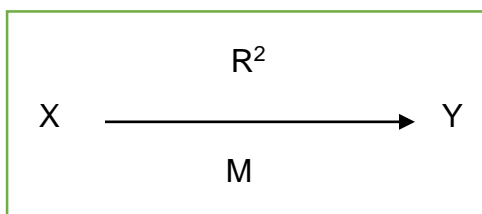
Este estudio de investigación tiene un enfoque cuantitativo, puesto que cada una de las variables pasaron por un proceso de medición, se analizaron los resultados que se obtuvieron, se utilizó la estadística y se comprobaron las hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018, p.6). El estudio fue explicativo, ya que fueron explicadas las causas de los problemas que se estudiaron (Hernández y Mendoza, 2018, p. 110). Finalmente, el nivel del estudio fue correlacional causal (causa y efecto) entre las variable independiente y dependiente (Hernández y Mendoza, 2018, p. 178).

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación.

**Tipo de investigación:** Por su tipo, esta investigación es aplicada, descriptiva y correlacional causal. Primero, porque el procesamiento, análisis e interpretación de los datos se ha realizado utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Asimismo, es aplicada porque se ha buscado determinar la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión escolar de las instituciones educativas focalizadas, pero sin manipulación alguna, sino que se observaron las realidades ya existentes, sin haber provocado el investigador algún cambio intencional (Hernández y Mendoza, 2018).

**Diseño de investigación:** es no experimental transeccional o transversal, en la medida que los datos fueron registrados en un solo momento y por única vez. (Hernández y Mendoza, 2018).

Se utilizó el siguiente diseño:



M= Representa la muestra de estudio

X= Variable independiente: Liderazgo transformacional

Y= Variable dependiente: Gestión escolar

R<sup>2</sup>= Regresión ordinal.

### 3.2. Variables y operacionalización

Definición de la variable Independiente: Liderazgo transformacional del director

- **Definición conceptual:**

El Liderazgo transformacional del director, que consiste en por poner interés en el desarrollo de sus colaboradores, organizándolos e inspirándoles confianza y entrega laboral, reconociendo sus esfuerzos, brindando comunicación oportuna, delegando funciones y retándolos a buscar soluciones creativas a los problemas, de modo que estas soluciones permitan una orientación a la consecución de objetivos y eficiencia (Fischman, 2015).

- **Definición operacional:** El liderazgo transformacional del director fue media en cuatro dimensiones: estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual, influencia idealizada.

- **Indicadores:** según las dimensiones se consideraron los siguientes indicadores: Ideas innovadoras, asume riesgos, generar condiciones positivas, comunicación horizontal, demuestra confianza, promueve capacitación, proyecta expectativas, capacidad de convencimiento, motiva el desarrollo profesional, induce a la confianza, comunicador convincente, encamina el cambio, es carismático, incentiva la autoestima, se comunica oportunamente, escucha activa, transfiere empatía, delega funciones, cumple sus compromisos, transmite seguridad, brinda buen trato, apoyo personalizado, es comprensivo, es comunicativo.

Definición de la variable dependiente: gestión escolar

- **Definición conceptual: gestión escolar**

La gestión escolar debe ser comprendida como un proceso fundamentado en un conjunto de normas, leyes, decretos, reglamentos y otros, dictados mayormente con fines comunes, como disponer de presupuestos, facultad de adquirir bienes y servicios, construcciones, etcétera (Alvarado, 2018, p. 43).

- **Definición operacional:** la gestión escolar fue media en tres dimensiones: gestión pedagógica, gestión organizativa y gestión administrativa.
- **Indicadores:** según las dimensiones son los siguientes indicadores: planificación compartida, centralidad en el aprendizaje, capacitación curricular, desempeño docente, desempeño del estudiante, trabajo colegiado, acompañamiento-monitoreo, evaluación interna, saneamiento institucional, mejoramiento Institucional, documentos de gestión, clima institucional, decisiones compartidas, comunicación del desempeño. evaluación de la gestión, normas de convivencia, inducciones de funciones, calidad de la infraestructura, asignación de funciones, control de personal, distribución de presupuestos, ingresos y egresos, recursos materiales y entrega-recepción de materiales.
- **Escala de medición:** Para ambas variables es la escala ordinal, ya que se aplicó la escala de Likert: (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre, (5) siempre en cada uno de los 24 ítems. La escala ordinal es aquella que tiene una serie de valores que se diferencian y establecen una jerarquía entre ellos, teniendo un inicio y un fin (Gómez, 2012).

### 3.3. Población, muestra y muestreo

**Población:** estuvo conformada por 123 docentes nombrados y contratados, que representó el 100%, de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo. Su participación en el estudio es pertinente porque todos tienen similares características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad (Hernández et al., 2019, p. 199). Se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 1.** *Distribución de la población*

| Profesores por nivel | Número de profesores | Porcentaje |
|----------------------|----------------------|------------|
| Secundario           | 40                   | 32.5 %     |
| Primario             | 60                   | 48.75%     |
| Inicial              | 23                   | 18.75%     |
| Total                | 123                  | 100%       |

Fuente Acta de registro de docentes integrantes e instituciones educativas de la Red Educativa “Nacor Ríos Salazar”, 2021.

Fueron incluidos en el estudio, 40 profesores nombrados y contratados activos, registrados en la Red y que han participado en las jornadas pedagógicas 2021, convocada por la dirigencia de la Red Educativa. Se excluyeron, los profesores nombrados y contratados que no han participado en las jornadas pedagógicas programadas por la entidad, además, profesores con licencia o sancionados por procesos administrativos.

**Muestra:** de estudio estuvo integrada por 40 profesores del nivel secundario de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar” de Cutervo, que representa el 32.5 % de la población, la misma que fue representativa.

El muestreo fue no probabilístico intencional, porque las personas que participaron no se determinaron mediante fórmulas de probabilidad, sino por decisiones del investigador, disposición voluntaria y accesibilidad a las plataformas virtuales relacionado con el contexto de la investigación. (Hernández y Mendoza, 2019, p.200)

La Unidad de análisis fue cada uno de los profesores y profesoras de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de la UGEL Cutervo, 2021.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**La técnica.** Proceso o conjunto de pasos que explican cómo se ha procedido, utilizando instrumentos, en la recolección de datos. (Hernández-Samper y Mendoza, 2019, p.200)

Se utilizó la técnica de la encuesta estructurada sobre liderazgo transformacional del director y de la gestión escolar, porque las preguntas y respuestas se diseñaron con anticipación, de igual forma con las dimensiones de cada variable. La encuesta estructurada permitió estandarizar el proceso de registro de datos, con preguntas previamente elaboradas. (Carbajal, 2021)

En el recojo de datos, se emplearon dos instrumentos: un cuestionario de encuesta estructurada sobre liderazgo transformacional del director, conformado de 24 preguntas de alternativa cerrada: Siempre-1, Casi Siempre-4, A veces-3, Casi Nunca-2 y Nunca-1, respectivamente. También, se ejecutó un cuestionario de encuesta estructurada sobre gestión escolar, conformada por 24 preguntas de alternativa cerrada. Recoger los datos e información utilizando instrumentos de medición, implica adecuar éstos a las cualidades de cada una de las variables en el estudio de la muestra, dado que los datos obtenidos constituyeron la base principal del análisis e interpretación de los resultados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p. 226).

La validez de los instrumentos sea ha determinado por medio de la evaluación de juicio de dos expertos de la UCV. Así mismo, la confiabilidad de los instrumentos de la prueba piloto se midió con la prueba Alfa de Cronbach, cuyos resultados refieren que:

**Tabla 2.** Validez de contenido del Instrumento por expertos.

| DNI      | APELLIDOS Y NOMBRES                  | EXPERTOS   | APLICABILIDAD |
|----------|--------------------------------------|------------|---------------|
| 08822479 | Dr. AYBAR HUAMANI Justiniano         | Temático   | Aplicable     |
| 06779972 | Dr. FUENTES CALCINO Alfonso Reynaldo | Temático   | Aplicable     |
| 32403439 | Dr. MENACHO RIVERA Alejandro         | Metodólogo | Aplicable     |

Fuente Elaboración propia ()

**Tabla 3.** Confiabilidad de Instrumentos

| ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD   |                |                  |                |
|--|----------------|------------------|----------------|
| Liderazgo Transformacional del Director  |                | Gestión Escolar  |                |
| Alfa de Cronbach   | N de elementos | Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,985  | 24             | 0,988            | 24             |
| <b>Interpretación.</b> Conclusión: el Alfa de Cronbach es =0,985, que indica una alta confiabilidad del instrumento. |                |                  |                |
| <b>Interpretación:</b> Alfa de Cronbach=0,988 indica una alta confiabilidad del instrumento.                         |                |                  |                |

Fuente: Soto, R. (2015)

### 3.5. Procedimientos

Se elaboraron los instrumentos de recojo de datos. Los cuestionarios de las encuestas, de las dos variables, se elaboraron con anticipación, según el cronograma de actividades de la investigación, y se pidió autorización del coordinador general de la Red Educativa rural “Nacor Ríos Salazar” antes de aplicar los instrumentos de recojo de datos. Una vez autorizados se aplicaron los dos cuestionarios, previa coordinación con los docentes por llamada telefónica personalizada, a fin de motivar y garantizar su participación respondiendo el cuestionario virtual, envío y recepción de las encuestas por la plataforma WhatsApp. Los cuestionarios de las encuestas fueron virtuales y se enviaron por la plataforma WhatsApp, en el día y hora acordados. Fueron devueltos oportunamente. Se procesaron los datos mediante tablas estadísticas de frecuencias absolutas y relativas y, finalmente se analizaron e interpretaron los resultados. Terminado el procesamiento estadístico, se redactó la tesis que se sustentará en el cronograma establecido por la Universidad.

### 3.6. Método de análisis de datos

Se utilizó el método hipotético deductivo, requerido por los tipos de hipótesis o inferencia, que guiaron la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de Nagelkerke y Chi Cuadrado.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó a través del programa IBM SPSS, última versión 27, teniendo en cuenta la vista de las variables, la vista de los datos y los indicadores llamados variables de la matriz (Hernández y Mendoza, 2091, p. 298).

De acuerdo a los resultados descriptivos obtenidos de las variables de estudio, se consideró para la variable independiente los niveles y rangos de: malo (24 – 55), regular (56 – 87) y bueno (88 – 120), con sus respectivas dimensiones.

Para la variable dependiente se estableció los niveles y rangos de: deficiente (24 – 55), moderado (56 – 87) y eficiente (88 – 120), con sus respectivas dimensiones.

Los resultados inferenciales permitieron la comprobación de las hipótesis, utilizados de manera apropiada según objetivos y diseño de la investigación (Flores et al., 2017).

**Tabla 4.** *Niveles y rangos de las variables y dimensiones*

|         | Variable 1                              | Dimensiones              |                          |                          |                       |
|---------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Niveles | Liderazgo transformacional del director | Estimulación intelectual | Motivación inspiracional | Consideración individual | Influencia idealizada |
| Malo    | 24-55                                   | 6-13                     | 6-13                     | 6-13                     | 6-13                  |
| Regular | 56-87                                   | 14-21                    | 14-21                    | 14-21                    | 14-21                 |
| Bueno   | 88-120                                  | 22-30                    | 22-30                    | 22-30                    | 22-30                 |

**Tabla 5.** *Niveles y rangos de las variables y dimensiones*

|            | Variable 2      | Dimensiones        |                      |                        |
|------------|-----------------|--------------------|----------------------|------------------------|
| Niveles    | Gestión escolar | Gestión pedagógica | Gestión organizativa | Gestión administrativa |
| Deficiente | 24-55           | 8-18               | 8-18                 | 8-18                   |
| Moderado   | 56-87           | 19-29              | 19-29                | 19-29                  |
| Eficiente  | 88-120          | 30-40              | 30-40                | 30-40                  |

### **3.7. Aspectos éticos**

Criterios: aspectos éticos nacionales: Los instrumentos estuvieron validados y certificados por tres expertos, se solicitó con documento formal al Coordinador de la Red Educativa Rural Nacor Ríos Salazar, la autorización para aplicar los instrumentos.

Criterios: aspectos éticos a nivel internacional: Se respetó la Autenticidad de los datos obtenidos, se respetó el derecho de la propiedad intelectual de los autores citados y referenciados, de la guía de investigación y las normas APA 7°, así como también se respetó el anonimato de los participantes.

Respecto a los Principios éticos, cabe destacar el respeto a la justicia, entendida esta como un conjunto de valores que toda sociedad debe tener, ligada principalmente al respeto, la igualdad, la equidad y la libertad. También se dio importancia a la beneficencia, la misma que está al bien común, ya que los resultados obtenidos puedan beneficiar para mejorar la calidad educativa. Asimismo, a la no maleficencia, un principio que garantiza que los que participarán en la muestra no estarán sujetos a algún tipo de daño. Finalmente, la autonomía, principio que certifica que las personas que colaboraron con el estudio son libres de participar o no, la decisión de la participación es plenamente autónoma.

Se ha tenido en cuenta estos criterios y principios, siendo considerados relevantes a lo largo del trabajo, pues se tuvo claro que existía la necesidad de manifestar que no fueron descuidados los aspectos éticos en la investigación.



#### IV. RESULTADOS

##### 4.1. Resultados descriptivos: Liderazgo transformacional del director.

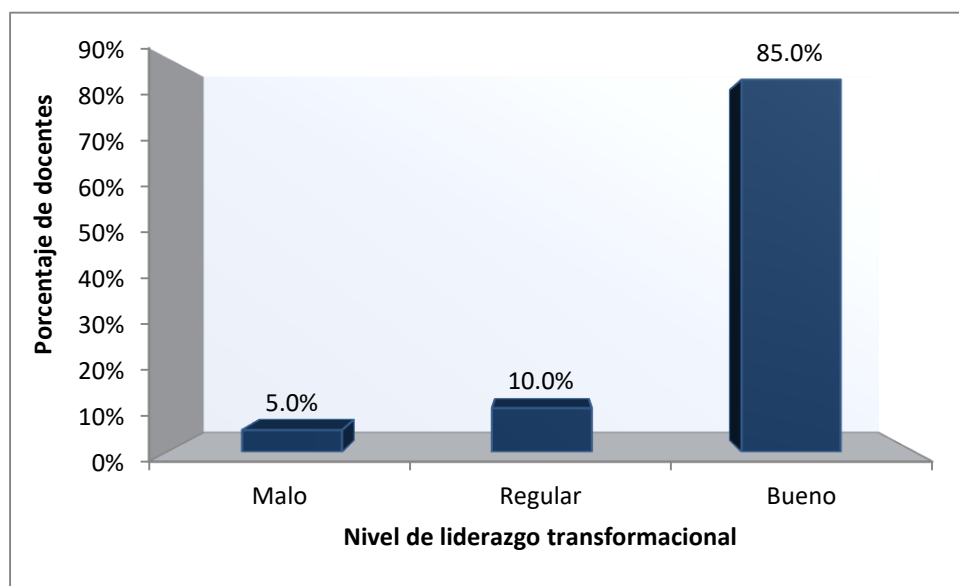
**Tabla 6.**

*Resultados del liderazgo transformacional del director.*

| Niveles | Frecuencias | Porcentajes (%) |
|---------|-------------|-----------------|
| Malo    | 2           | 5.0%            |
| Regular | 4           | 10.0%           |
| Bueno   | 34          | 85.0%           |
| Total   | 40          | 100.0%          |

**Figura 1.**

*Resultados del liderazgo transformacional del director*



En la tabla 6 y figura 1. Respecto al liderazgo transformacional del director, el 5% de docentes manifestó que el liderazgo transformacional del director fue malo, el 10% lo consideró como regular, y el 85% lo percibió como un liderazgo de nivel bueno. La tendencia del liderazgo transformacional del director fue el nivel bueno.

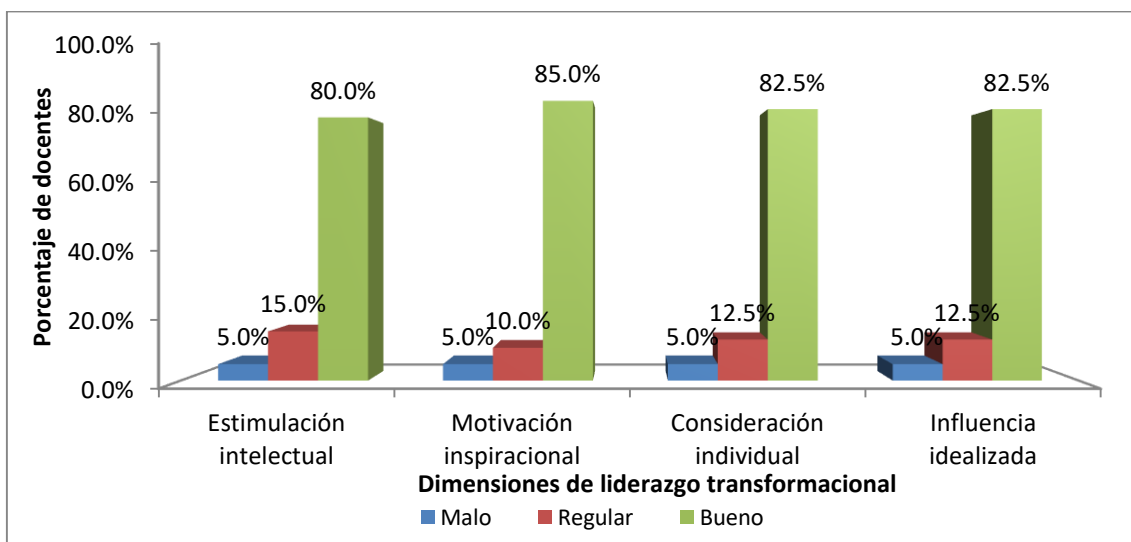
**Tabla 7.**

*Resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional del director.*

| Niveles | Dimensiones              |      |                          |      |                          |      |                       |      |
|---------|--------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|------|-----------------------|------|
|         | Estimulación intelectual |      | Motivación inspiracional |      | Consideración individual |      | Influencia idealizada |      |
|         | $f_i$                    | %    | $f_i$                    | %    | $f_i$                    | %    | $f_i$                 | %    |
| Malo    | 2                        | 5%   | 2                        | 5%   | 2                        | 5%   | 2                     | 5%   |
| Regular | 6                        | 15%  | 4                        | 10%  | 5                        | 13%  | 5                     | 13%  |
| Bueno   | 32                       | 80%  | 34                       | 85%  | 33                       | 83%  | 33                    | 83%  |
| Total   | 40                       | 100% | 40                       | 100% | 40                       | 100% | 40                    | 100% |

**Figura 2.**

*Resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional del director*



En la tabla 7 y figura 2. Sobre las dimensiones del liderazgo transformacional del director, la mayoría de docentes encuestados manifestó que el nivel bueno fue el predominante en cada dimensión del liderazgo transformacional del director. Se encontró que, el 5% de profesores consideró que la estimulación intelectual fue de nivel malo, el 15% regular y el 80% bueno. El 5% indicó que la motivación inspiracional fue de nivel malo, el 10% regular y el 85% bueno. El 5% señaló que la consideración individual fue de nivel malo, el 12.5% regular y el 82.5% bueno. El 5% refirió que la influencia idealizada fue de nivel malo, el 12.5% regular y el 82.5% bueno.

## 4.2. Gestión escolar.

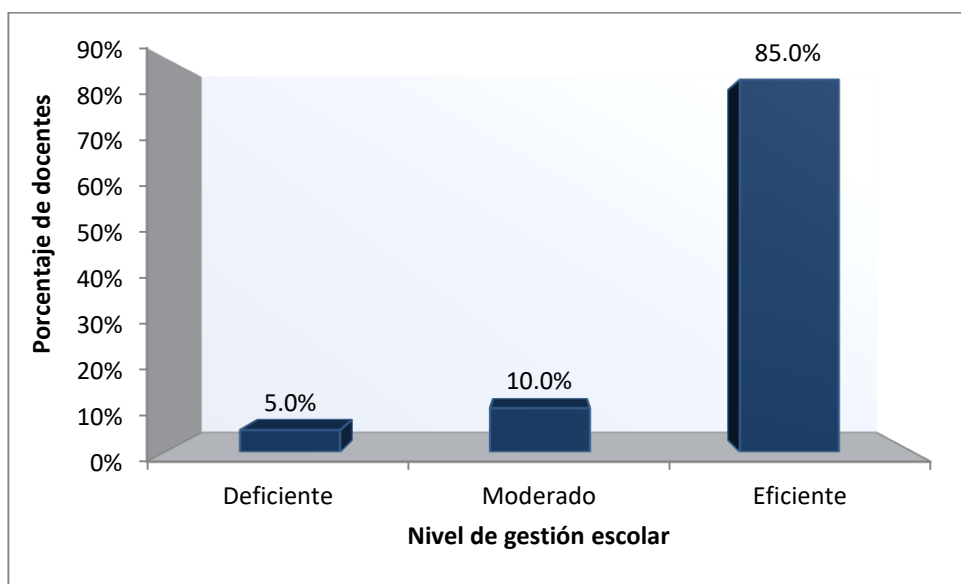
**Tabla 8.**

*Resultados de la gestión escolar*

| Niveles    | Frecuencias | Porcentajes (%) |
|------------|-------------|-----------------|
| Deficiente | 2           | 5.0%            |
| Moderado   | 4           | 10.0%           |
| Eficiente  | 34          | 85.0%           |
| Total      | 40          | 100.0%          |

**Figura 3.**

*Resultados de la gestión escolar*



En la tabla 8 y figura 3. En cuanto a la gestión escolar, el 5% de docentes encuestados manifestó que la gestión escolar fue deficiente, el 10% lo consideró como nivel moderado, y el 85% (la mayoría) la percibió como una gestión de nivel eficiente. La tendencia de la gestión escolar fue el nivel bueno.

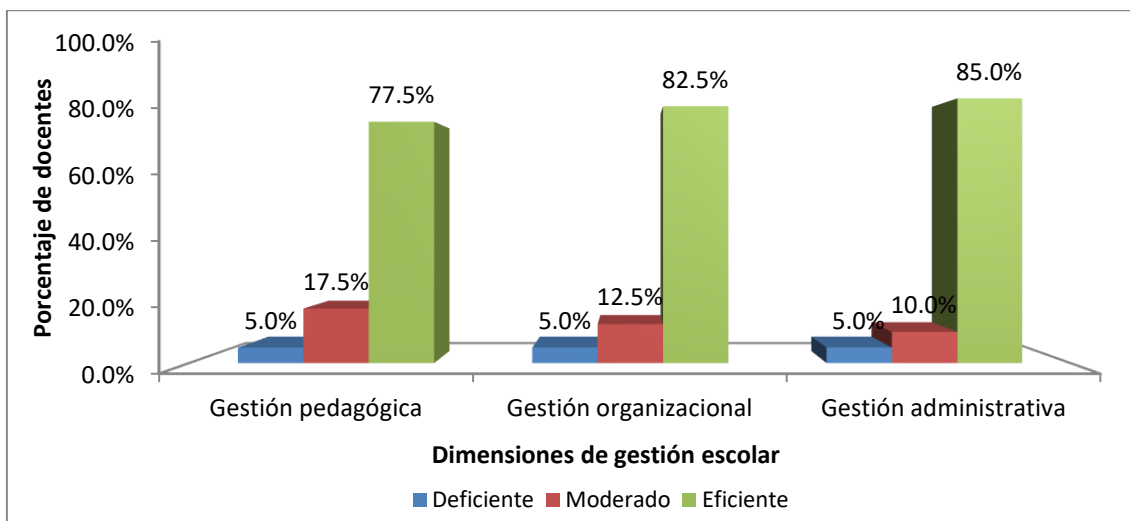
**Tabla 9.**

*Resultados de las dimensiones de la gestión escolar*

| Niveles    | Dimensiones        |        |                        |        |                        |         |
|------------|--------------------|--------|------------------------|--------|------------------------|---------|
|            | Gestión pedagógica |        | Gestión organizacional |        | Gestión administrativa |         |
|            | $f_i$              | %      | $f_i$                  | %      | $f_i$                  | %       |
| Deficiente | 2                  | 5.0%   | 2                      | 5.0%   | 2                      | 5.00%   |
| Moderado   | 7                  | 17.5%  | 5                      | 12.5%  | 4                      | 10.00%  |
| Eficiente  | 31                 | 77.5%  | 33                     | 82.5%  | 34                     | 85.00%  |
| Total      | 40                 | 100.0% | 40                     | 100.0% | 40                     | 100.00% |

**Figura 4.**

*Resultados de las dimensiones de la gestión escolar*



En la tabla 9 y figura 4. Sobre las dimensiones de la gestión escolar, la mayoría de docentes encuestados manifestó que el nivel eficiente fue el predominante en cada dimensión de la gestión escolar. Se encontró que, el 5% de profesores consideró que la gestión pedagógica fue de nivel deficiente, el 17.5% moderado y el 77.5% eficiente. El 5% indicó que la gestión organizacional fue de nivel deficiente, el 12.5% moderado y el 82.5% eficiente. El 5% refirió que la gestión administrativa fue de nivel deficiente, el 10.0% moderado y el 85.0% eficiente.

## Resultados inferenciales

### 4.3. Prueba de hipótesis general

Ha: El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo - Cajamarca, el año 2021.

**Tabla 10.**

*Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión escolar*

| Modelo            | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig.  |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|-------|
| Sólo intersección | 27,926                           |              |    |       |
| Final             | ,000                             | 27,926       | 2  | 0,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 10, los resultados de la significancia (Sig. 0,000) -que satisface la condición de ser menor a 0,05- además, del valor Chi-cuadrado (31,630) permitieron verificar que sí existió dependencia de la gestión escolar respecto al liderazgo transformacional.

**Tabla 11.**

*Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión escolar.*

| Pseudo R cuadrado |       |
|-------------------|-------|
| Cox y Snell       | 0,546 |
| Nagelkerke        | 0,847 |
| McFadden          | 0,763 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 11, se encontró un 84,7% de incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión escolar, dado que, el coeficiente de Nagelkerke fue 0,847=84,7%. Por consiguiente, la hipótesis referida fue aceptada.

#### 4.4. Prueba de hipótesis específica 1

Ha: El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021.

**Tabla 12.**

*Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica.*

| Modelo            | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig.  |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|-------|
| Sólo intersección | 27,926                           |              |    |       |
| Final             | ,000                             | 27,926       | 2  | 0,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 12, los resultados de la significancia (Sig. 0,000) -que satisface la condición de ser menor a 0,05- además, del valor Chi-cuadrado (27,926) permitieron verificar que sí existió dependencia de la gestión pedagógica respecto al liderazgo transformacional.

**Tabla 13.**

*Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica.*

| Pseudo R cuadrado |       |
|-------------------|-------|
| Cox y Snell       | 0,502 |
| Nagelkerke        | 0,690 |
| McFadden          | 0,535 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 13, se encontró un 69,0% de incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica, puesto que, el coeficiente de Nagelkerke fue 0,690=69,0%. Por consiguiente, la hipótesis referida fue aceptada.

#### 4.5. Prueba de hipótesis específica 2.

Ha: El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión organizativa de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021.

**Tabla 14.**

*Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa.*

| Modelo            | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig.  |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|-------|
| Sólo intersección | 30,042                           |              |    |       |
| Final             | ,000                             | 30,042       | 2  | 0,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 14, los resultados de la significancia (Sig. 0,000) -que satisface la condición de ser menor a 0,05- además, del valor Chi-cuadrado (30,042) permitieron verificar que sí existió dependencia de la gestión organizativa respecto al liderazgo transformacional.

**Tabla 15.**

*Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa.*

| Pseudo R cuadrado |       |
|-------------------|-------|
| Cox y Snell       | 0,528 |
| Nagelkerke        | 0,778 |
| McFadden          | 0,661 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 15, se encontró un 77,8% de incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa, ya que, el coeficiente de Nagelkerke fue 0,778=77,8%. Por consiguiente, la hipótesis referida fue aceptada.

#### 4.6. Prueba de hipótesis específica 3

Ha: El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021.

**Tabla 16.**

*Ajuste de datos del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa.*

| Modelo            | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig.  |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|-------|
| Sólo intersección | 31,630                           |              |    |       |
| Final             | ,000                             | 31,630       | 2  | 0,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 16, los resultados de la significancia (Sig. 0,000) -que satisface la condición de ser menor a 0,05- además, del valor Chi-cuadrado (31,630) permitieron verificar que sí existió dependencia de la gestión administrativa respecto al liderazgo transformacional.

**Tabla 17.**

*Pseudo coeficiente de determinación del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa.*

| Pseudo R cuadrado |       |
|-------------------|-------|
| Cox y Snell       | 0,546 |
| Nagelkerke        | 0,847 |
| McFadden          | 0,763 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 17, se encontró un 84,7% de incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa, dado que, el coeficiente de Nagelkerke fue 0,847=84,7%. Por consiguiente, la hipótesis referida fue aceptada.



## V. DISCUSION

De los resultados obtenidos, puede asegurarse que:

De acuerdo a los resultados obtenidos acerca de la variable liderazgo transformacional del director, se ha demostrado que el 85% de profesores de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural, "Nacor Ríos Salazar", de Cutervo, percibió en su director un liderazgo de nivel bueno, porque la estimulación intelectual (80%), la motivación inspiracional (85%), la consideración individual (82,5%) y la influencia idealizada (82.5%) es de nivel Bueno, por lo tanto, se enmarcan en la concepción de Fischman (2015), quien considera que el líder transformador se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, los organiza e inspira confianza, promueve la toma de decisiones, provoca la entrega de lo mejor de sí, estimula y reconoce su roles, encarga funciones, se comunica oportunamente y los incita a buscar eficiencia e innovación en su papel (Fischman, 2015). Los resultados se contradicen con los hallazgos de Tupiño (2019), concluyó que el perfil de los 5 directivos de la institución educativa evaluada es tradicional, con algunos rasgos estratégico-transformacionales, el que estaría influyendo en el desempeño docente, en esta institución.

En lo que se refiere a la gestión escolar, los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de estudio, demuestran que el 85% de docentes percibió como una gestión escolar de nivel eficiente, porque el 77.5% consideró que la gestión pedagógica fue de nivel eficiente; el 82.5% refirió que la gestión organizacional fue de nivel eficiente y el 85% respondió que la gestión administrativa fue de nivel eficiente. Así se dio a entender que, para las instituciones educativas, la gestión educativa es un proceso basado en un conjunto de normas, leyes, decretos, reglamentos y otros, dictados mayormente con fines comunes, como disponer de presupuestos, facultad de adquirir bienes y servicios, construcciones, etcétera. (Alvarado, 2018). Estos resultados se contradicen con los hallazgos de Podestá (2018), concluyó que la mayoría de profesores encuestados (62%), se mostraron disconformes porque el

sistema de calidad de la gestión escolar-FLASCI es deficiente, porque se muestra insensible al cambio que necesita de la gestión educativa institucional.

Respecto a la hipótesis general, los resultados reflejaron que la significancia (Sig. 0,000) -que satisface la condición de ser menor a 0,05- además, del valor Chi-cuadrado (31,630), permitieron verificar que sí existió dependencia de la gestión escolar respecto al liderazgo transformacional, porque un 84,7%, acepta la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión escolar, con un coeficiente de Nagelkerke de  $0,847=84,7\%$ . Se acepta la hipótesis alterna: El Liderazgo transformacional del director incide significativamente en la gestión escolar de las instituciones educativas evaluadas. Estos resultados se sustentan en el concepto de liderazgo de Fischman (2015), quien considera que el líder transformador estimula la inteligencia, motiva la inspiración personal, valora el aporte individual y es modelo influyente en sus colaboradores. Este perfil, se evidencia en la puesta en práctica de normas, leyes, decretos, reglamentos orientados a fines comunes en el uso de presupuestos, adquisición de bienes y servicios, etc. en beneficio de la gestión escolar. (Alvarado, 2018). Por otro lado, los hallazgos mencionados guardan relación con lo expresado por Acuña et al. (2019), concluye que existe correlación directa significativa entre estilos de liderazgo de los directivos docentes y el modelo de gestión educativa de la entidad. Así mismo, con Fernández (2018), concluye con un coeficiente de correlación Tau b de Kendall de 0.87 valores, evidenciando que el liderazgo transformacional del director tiene relación positiva alta con la gestión escolar.

Sin embargo, se contradicen con los hallazgos de Sánchez (2018), concluyó que para el 75% de profesores, los resultados fueron positivos en los aprendizajes logrados, el logro de metas y ejecución de proyectos de vida personal, no es motivado por el liderazgo del rector, sino por el proyecto de vida y la cultura de pertenencia, compromiso personal y social de cada maestro de cada entidad, dado que desconoce el estilo de liderazgo de los directivos, quienes controlan procesos y resultados según normas establecidas.

En cuanto a la hipótesis: incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión pedagógica, un 69% de docentes acepta la incidencia del Liderazgo Transformacional del director en la Gestión Pedagógica de la institución educativa, que según Alvarado (2018), esta tiene que ver con las diversas técnicas y actividades que operativizan los procesos inherentes a la enseñanza y el aprendizaje, que constituyen la razón de ser de toda gestión de la institución educativa (Alvarado, 2018). Estos resultados tienen relación con los hallazgos de Vegas (2017), evidencia que existe correlación directa alta ( $r=0,798$ ) entre la gestión escolar y la práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la Red Educativa 15, UGEL 5. Del mismo modo, Ocharán (2018), encontró que existe correlación positiva considerable ( $r=0,764$ ) entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del docente, porque el 76% de profesores perciben que ha mejorado el desempeño laboral por incidencia de este liderazgo. También, Araujo (2016), en su tesis de Maestría, encontró que el 72% de docentes perciben que este liderazgo condiciona alto nivel de desempeño profesional. del mismo modo, Arana et al. (2017), concluyó que el 52% de docentes tienen el estilo de liderazgo transformacional y 48%, estilo estratégico y por lo que el liderazgo directivo tiene correlación positiva directa moderada ( $r= 0,470$ ), con el desempeño docente en las instituciones focalizadas.

Sobre la hipótesis, incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa, se encontró un 77,8%, de incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión organizativa, ya que el coeficiente de Nagelkerke fue  $0,778=77,8\%$ , por lo que la hipótesis referida fue aceptada, demostrando que existió dependencia de la gestión organizativa respecto al liderazgo transformacional del director, con una significancia (Sig. 0,000) resulta menor a 0,05 valores y su valor Chi-cuadrado (30,042) aceptable. Al respecto, Alvarado (2018), la gestión organizativa del personal indica que, primero se debe realizar el análisis de trabajo mediante los procesos técnicos de descripción, análisis y valoración de los puestos, los mismos que se clasifican jerárquicamente según su importancia en la institución.

Dichos resultados tienen relación con los hallazgos de Ganga et al. (2016), encontrando correlación positiva alta entre liderazgo transformacional del director y gestión docente, del mismo modo, Toro, (2018), demostró que la mayoría de trabajadores (53%) manifiesta que perciben deficiente clima institucional, sin embargo, es buena la gestión administrativa, a pesar de ello, se confirma que existe correlación directa significativa ( $r=0,787$ ) entre gestión administrativa y Clima Institucional en la entidad. Por otro lado, los hallazgos que se contradicen con los resultados lo presentan Lema (2019), sostiene que la mayoría (63%) de docentes expresan que la percepción de liderazgo es débil, no hay condiciones para la convivencia social, no busca el trabajo colaborativo, la comunicación no es oportuna, no se orientan metas ni objetivos institucionales, no hay interés por mejorar la imagen institucional.

Finalmente, sobre la hipótesis: incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa de las instituciones educativas focalizadas, se encontró un 84,7% de incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión administrativa, dado que, el coeficiente de Nagelkerke fue  $0,847=84,7\%$ . Por consiguiente, la hipótesis referida fue aceptada, porque la significancia (Sig. 0,000) - que resulta ser menor a 0,05- además, del valor Chi-cuadrado (31,630), permitieron verificar que sí existió dependencia de la gestión administrativa respecto al liderazgo transformacional, entendiendo que la gestión administrativa, es un conjunto armónico interrelacionado de órganos, personas, normas, procesos y procedimientos relativos a determinadas funciones generales y comunes a organizaciones de la administración pública, con la finalidad de optimizar las relaciones entre los recursos, materiales y financieros (Alvarado, 2018). Cabe agregar que, los resultados también se contradicen con los hallazgos de Podestá (2018), concluye que la mayoría de profesores encuestados (62%) se muestra disconforme con el liderazgo del director, por mostrarse como insensible al cambio de gestión educativa tradicional, lo que desencadena una serie de impedimentos y obstáculos a los cambios y mejora de las instituciones. Por lo tanto, el liderazgo del director es responsable de los cambios y mejora de las instituciones educativas.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera:** En relación al objetivo general, el liderazgo transformacional del director incidió significativamente en la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021. (Sig.=0,000; Nagelkerke=0,847).
- Segunda:** En relación al objetivo específico 1, el liderazgo transformacional del director incidió significativamente en la gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021. (Sig.=0,000; Nagelkerke=0,690).
- Tercera:** En relación al objetivo específico 2, el Liderazgo transformacional del director incidió significativamente en la gestión organizativa de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021. (Sig.=0,000; Nagelkerke=0,778).
- Cuarta:** En relación al objetivo específico 3, el Liderazgo transformacional del director incidió significativamente en la gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel secundario, de la Red Educativa Nacor Ríos Salazar, de Cutervo, Cajamarca, el año 2021. (Sig.=0,000; Nagelkerke=0,847).

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se sugiere a las autoridades de la Red Educativa Rural Nacor Ríos Salazar de Cutervo, diseñar en el Proyecto Educativo de Red (PER), objetivos estratégicos en la administración de eventos educativos para fortalecer tendencias en el Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa humanista, en el nivel Inicial, primaria y secundaria.

**Segunda:** Se sugiere a las autoridades de la Red Educativa Rural Nacor Ríos Salazar, organizar talleres, pasantías, reuniones virtuales a través del zoom, actividades y estrategias de Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa humanista, en las diferentes jornadas de Red, de manera que se produzca un involucramiento de toda la comunidad educativa.

**Tercera:** Es recomendable que las autoridades de la de la Red Educativa Rural Nacor Ríos Salazar ejecuten oportuna y pertinentemente en cada una de las jornadas de Red con especialistas de la UGEL u otros sobre Liderazgo Transformacional de Directivos y gestión educativa, de acuerdo a un cronograma establecido, porque se requiere generalizar el liderazgo transformacional y la gestión humanista en la escuela.

**Cuarta:** Se recomienda a las autoridades de la de la Red Educativa Rural Nacor Ríos Salazar monitorear, hacer el seguimiento de las actividades programadas, dentro sus Cronograma de jornadas de Red, sobre liderazgo transformacional del director y gestión Educativa, y finalmente evaluar el trabajo hecho para poder proponer acciones de mejora para el próximo año.

**Quinta:** Por último, se sugiere a los investigadores educativos de la localidad, realizar proyectos de investigación ex pos facto o posterior a la capacitación en liderazgo transformacional del director y gestión educativa humanista, con el objetivo de evaluar el perfil transformador del director y de los

profesores, así como de hacer una medición del impacto en el desempeño laboral y en el logro de los aprendizajes de los alumnos, con la intención de fortalecer los roles educativos, en la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, de Cutervo.

## REFERENCIAS

- Acuña, A. I. y Bolívar, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de Gestión educativa* [tesis de Maestría, Universidad de la Costa de Barranquilla]. Repositorio institucional <http://hdl.handle.net/11323/5172>
- Alvarado, O. (2018). *Gestión Educativa: Enfoques, procesos y perspectivas* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Universitaria: Universidad Nacional de Trujillo-EDUNT. (Original publicado en 2018)
- Arana, L. M. y Coronado, J. M. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro* [tesis de Maestría, Universidad la Rioja]. Repositorio institucional <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-LiderazgoDirectivoYDesempenoDocenteEnUnaInstitucion-7145924.pdf>
- Araujo, N. C. (2016). *Liderazgo directivo transformacional y el desempeño docente del Sector B2 de Pachacútec – Ventanilla*, Lima [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7813>
- Arellano, G. (2017). *Gestión Educativa*. Editorial: Impresos Minipres S. A. [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/escueladeeducacion/recursoseducacion/Gestion%20Educativa%20digital.pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escueladeeducacion/recursoseducacion/Gestion%20Educativa%20digital.pdf)
- Barcelo, J. C. (2019). *Características del liderazgo transformacional*. Blog. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/>
- Bellver, R. (2021). *Liderazgo transformacional: características, ventajas y desventajas*. lifeder. <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>



- Borragán, M. A. (2016). *Dimensión pedagógica Curricular*.  
<https://es.slideshare.net/martinalejandrobarraganfernandez/dimensin-pedaggica-curricular>
- Cabo, J. (2021). *Principios de la gestión de calidad*. udim La Universidad online.  
<https://www.gestion-sanitaria.com/4-principios-gestion-calidad.html>
- Carabajal, R. (2021). Encuestas estructuradas y semiestructuradas.  
<https://slideplayer.es/slide/3409652/>
- Carrasco, J. A. (2019). *Liderazgo transformacional y Gestión del Director en instituciones educativas del distrito de Cutervo* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo de Chiclayo]. Repositorio institucional  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35897?show=full>
- Castañeda, E. S. y Durán, O. A. (2017). *Gestión del Programa Educación Secundaria Modalidad a Distancia-ESMED-, en zona amazónica y zona andina del Perú* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5896?show=full>
- Cattaneo, G. (2020). *La empatía para ser buenos líderes*.  
<https://guidocattaneo.com/la-empatia-buenos-lideres/>
- Edugestores. (2019). *Dre Cajamarca: Fortalecen gestión educativa*. La República.  
<https://www.edugestores.pe/dre-cajamarca-fortalecen-gestion-educativa/>
- Fernández, E. (2018). *Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la Red 4, UGEL 05, San Juan de Lurigancho, Lima* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22562?show=full>
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador*. Editorial Planeta Perú S. A.
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador*. Editorial Planeta Perú S. A.

- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja L. y Rodríguez, E. (2016). Liderazgo Transformacional y su incidencia en la Gestión docente: el caso en un colegio del Norte de Chile. *INTERCIENCIA*, 41(9), pp. 596, 604, Caracas, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>
- García, F. J., Juárez, S. C. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 37(2), pp. 206-216, Universidad Autónoma de Tlaxcala de México. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual* (V. López, trad.). Editorial: Javier Vergara Editor S. A.
- Gómez, G. (2009). *Diccionario Etimológico de la Lengua Española* Editorial: Fondo De Cultura Económica, S. A.
- Hernández, R. y Mendoza, P. (2019). *Metodología de la Investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1.ª ed.). Editorial: McGRW- Hillinteramericana Editores, S. A.
- Lema, M. L. (2019). *Estrategias de desarrollo y liderazgo docente para mejorar la convivencia escolar en la Unidad Educativa "Valencia herrera"*, Ambato, Ecuador [ tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica].  
Repositorio institucional  
<http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1091/1/TESIS%20MAR%C3%8DA%20LUISA%20LEMA.pdf>
- Lewin, L. (2015). *Gestión educativa en acción. Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente* (1.ª ed.). Editorial: Noveduk libros.
- Luque, M. (Consultado, mayo, 2021). *Gestión educativa. Un camino para mejorar la calidad de nuestras escuelas. Cuaderno 1*.  
<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO1.pdf>

- Montero, D. (2020). *Liderazgo en el aula, clave para la motivación del alumno*. Hacer familia. <https://www.hacerfamilia.com/educacion/liderazgo-aula-clave-motivacion-alumnos-20191102174546.html>
- Monzón, G. (2020). Liderazgo transformacional y desempeño directivo en el desarrollo del clima organizacional en instituciones educativas públicas del cusco. *Revista Científica Investigación Científica* 19(1), Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca.  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/4992>
- Nicuesa, M. (2018). *Los cinco elementos de la inteligencia emocional*. *Psicología-online*. <https://www.psicologia-online.com/los-5-elementos-de-la-inteligencia-emocional-142.html>
- Ocharán, W. E. (20018). *Influencia del liderazgo transformacional del Director en el desempeño laboral del docente de la Institución Educativa primaria Privada "William Prescott", de la ciudad de Cajamarca* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio institucional  
<https://1library.co/document/z3d0d29y-influencia-liderazgo-transformacional-director-desempeno-institucion-educativa-cajamarca.html>
- Orellana, K. L. (2019). *Liderazgo del Director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios Privados Salvadoreños*. *Revista Internacional de Estudios en Educación* (19(1), Colegio Adventista de Quetsaltepeque del Salvador. <https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>
- Orellana, P. (2019). *Liderazgo transformacional*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-transformacional.html>
- Ortega, M. D. y Cárcamo, H. (2018). Family-school relationship in the rural context. Views from families. *Revista Educación* 27(52), Lima.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1019-94032018000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032018000100006)

- Peiró, R. (9 de enero, 2021). *Teoría de las relaciones humanas*. Economopedia-online. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>.
- Pérez, G., Jiménez, G. L. y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones educación superior. Caso de estudio de una universidad del Departamento de Antioquia. *Revista Unilibre de Cali*, 13(1) Colombia. DOI: 10.18041/entramado.2017v13n1.25137
- Podestá, M. I. (2018). El liderazgo de gestión de la calidad en el cambio y la mejora de centros educativos [tesis de maestría, Universidad católica del Uruguay]. Repositorio institucional <https://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2020/01/Tesis-final-3-mayo-word-97.pdf>
- Pradas, C. (2018). *Teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman: resumen y test*. Psicología-online 43(6), España. <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-inteligencia-emocional-de-daniel-goleman-resumen-y-test-3905.html>
- Pujol, P. (2018). *Liderazgo: el peligro de no tomar riesgos*. <https://catalisliderazgo.wordpress.com/2018/03/05/liderazgo-el-peligro-de-no-tomar-riesgos/>
- Ramírez, N. M. (2020). *Liderazgo transformacional: calidad escolar y aprendizaje*. Pontificia Universidad católica de Puerto Rico. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/339390632\\_Liderazgo\\_Transformacional\\_Calidad\\_Escolar\\_y\\_Aprendizajemmm](https://www.researchgate.net/publication/339390632_Liderazgo_Transformacional_Calidad_Escolar_y_Aprendizajemmm)
- Reyes, J. (4 de junio, 2019). *Liderazgo comunicacional: equipo altamente empoderado*. <https://jeimiereyes.com/2019/06/04/liderazgo-comunicacional-equipo-altamente-empoderado/>

- Sadon, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de investigaciones Altoandinas*, 19(3).  
<http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional: qué es y cómo medirlo*. L Casa del Libro. Espasa Calpe, S. A. y Tagus Books, S. L.  
<https://www.casadellibro.com/ebook-liderazgo-transformacional-que-es-y-como-medirlo-ebook/9788417513375/8931667>
- Sánchez, P. N. (2018). *Evaluación del liderazgo en la gestión escolar* [tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio institucional  
[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1348/CCA-spa-2018-Evaluacion\\_del\\_liderazgo\\_en\\_la\\_Gestion\\_Escolar;jsessionid=08E093FB5203B3D532795B59BD0C3C3A?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1348/CCA-spa-2018-Evaluacion_del_liderazgo_en_la_Gestion_Escolar;jsessionid=08E093FB5203B3D532795B59BD0C3C3A?sequence=1)
- Toro, J. (2018). *Gestión Administrativa y Clima Institucional, de los colaboradores de la unidad de Gestión Educativa Local Cutervo* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima]. Repositorio institucional  
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2382/TM%20AD-Gp%204006%20T1%20-%20Toro%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tupiño, N. D. (2019). *Liderazgo transformacional en directivos de un colegio emblemático de Lima Metropolitana* [tesis de bachillerato, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16172/TUPI%C3%91O\\_CONTRERAS\\_NATHALY\\_DANIA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16172/TUPI%C3%91O_CONTRERAS_NATHALY_DANIA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vegas, E. M. (2017). *Gestión escolar y práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la Red Educativa 15, UGEL 5, del distrito de SJL* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17071/Vegas\\_PE M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17071/Vegas_PE_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

White, S. K. (2018). Liderazgo transformacional: un modelo para incentivar la innovación. *Revista Perú CIO* 2(3). <https://cioperu.pe/articulo/25376/liderazgo-transformacional-un-modelo-para-motivar-la-innovacion/>

Zevallo, L. M. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizontes del Perú*, 9(19), pp.1-8, Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/223>

**ANEXOS.**

### Anexo 3

#### Matriz de operacionalización de las variables

| VARIABLE                          | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES   | INDICADORES  | ESCALA DE MEDICIÓN  | NIVELES /RANGOS  |
|-----------------------------------|--|---|---|--|---|--|
| V1.<br>Liderazgo Transformacional | Consiste en poner interés en el desarrollo de sus colaboradores, organizándolos e inspirándoles confianza y entrega voluntaria, reconociendo sus esfuerzos, brindando comunicación oportuna, delegando funciones y retándolos a buscar soluciones creativas para el logro de los objetivos. (Fischman, 2015) | <i>El Liderazgo Transformacional será medido con las siguientes dimensiones:</i><br>Estimulación Intelectual,<br>Motivación Inspiracional,<br>Consideración Individual,<br>Influencia Idealizada. | D.1.<br>Estimulación intelectual.<br><br>D.2.<br>Motivación inspiracional.<br><br>D.3.<br>Consideración individual. | 1. Ideas innovadoras.<br>2. Asume riesgos.<br>3. Condiciones positivas.<br>4. Comunicación horizontal.<br>5. Demuestra confianza.<br>6. Promueve capacitación.<br><br>7. Proyecta expectativas.<br>8. Capacidad de convencimiento.<br>9. Desarrollo profesional<br>10. Induce a la confianza.<br>11. Comunicadores convincente.<br>12. Encamina el cambio.<br><br>13. Es carismático.<br>14. Incentiva la autoestima.<br>15. Se comunica oportunamente.<br>16. Escucha activa.<br>17. Transfiere empatía.<br>18. Delega funciones. | Siempre (5)<br>Casi Siempre (4)<br>A veces (3)<br>Casi Nunca (2)<br>Nunca (1) | Malo<br>24 - 55<br>Regular<br>56 - 87<br>Bueno<br>88 - 120 |



- D.4. Influencia idealizada.
- 19. Compromisos;
  - 20. Seguridad.
  - 21. Brinda buen trato.
  - 22. Apoyo personalizado.
  - 23. Es comprensivo.
  - 24. Es comunicativo.

Fuente. Diseño del autor

Tabla 2. Variable dependiente.

| VARIABLE | DEFINICION CONCEPTUAL   | DEFINICION OPERACIONAL                                   | DIMENSIONES              | INDICADORES   | ESCALA DE MEDICION  | NIVELES/RANGOS   |
|----------|---|--|--------------------------|---|---|--|
|          | Comprende procesos de planificación curricular, implementación, ejecución, monitoreo y control de los procesos de | <i>La Gestión Escolar será medido con las siguientes</i> | D.1. Gestión Pedagógica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación compartida</li> <li>2. Centralidad en el aprendizaje.</li> <li>3. Capacitación curricular.</li> <li>4. Desempeño docente.</li> <li>5. Desempeño del estudiante.</li> <li>6. Trabajo colegiado.</li> <li>7. Acompañamiento-monitoreo.</li> <li>8. Evaluación interna.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre (5)</li> <li>Casi Siempre (4)</li> <li>A veces (3)</li> <li>Casi Nunca (2)</li> <li>Nunca (1)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiente 24 - 55</li> <li>Moderado 56 - 87</li> <li>Eficiente 88 - 120</li> </ul> |

|                           |  |   |                                 |   |
|---------------------------|--|---|---------------------------------|---|
| V2.<br>Gestión<br>Escolar | enseñanza<br>aprendizaje y de la<br>calidad educativa; de<br>capacitación<br>pedagógica y<br>evaluación del<br>desempeño<br>académico o<br>disciplinar. (Alvarado,<br>2018, p. 53) | <i>dimensiones:</i><br>Gestión<br>Pedagógica,<br>Gestión<br>Organizativa,<br>Gestión<br>Administrativa. | D.2. Gestión<br>Organizativa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>9. Saneamiento institucional.</li> <li>10. Mejoramiento Institucional.</li> <li>11. Documentos de gestión.</li> <li>12. Clima institucional.</li> <li>13. Decisiones compartidas.</li> <li>14. Comunicación del desempeño.</li> <li>13. 15. Evaluación de la gestión.</li> <li>16. Normas de convivencia.</li> <li>17. Inducciones de funciones.</li> <li>18. Calidad de la infraestructura.</li> <li>19. Asignación de funciones.</li> <li>20. Control de personal</li> <li>21. Distribución de presupuestos.</li> <li>22. Ingresos y egresos.</li> <li>23. Recursos Materiales.</li> <li>24. Entrega-recepción de materiales.</li> </ul> |
|                           |  |   | D.3. Gestión<br>Adminis-trativa |   |

Fuente. Diseño del autor

## **ENCUESTA**

### **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO PROYECTO DE TESIS**

#### **Liderazgo Transformacional del Director en la Gestión Escolar en la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar”, Cutervo, Cajamarca, 2021**

**Cuestionario dirigido a docentes** de la Red Educativa Rural “Nacor Ríos Salazar” – Cutervo – Cajamarca 2021.

**Objetivo:** Recoger información para determinar la incidencia del Liderazgo Transformacional del Director en la Gestión Escolar en Instituciones Educativas, de la Red Educativa rural “Nacor Ríos Salazar”, de Cutervo, Cajamarca, 2021.

**Indicaciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque o seleccione la respuesta que considere pertinente.

**Marcar la opción de acuerdo a la leyenda.**

**1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre**

#### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR**

- a. Los docentes participan en reuniones colegiadas con ideas innovadoras que propone el director.
  - 1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- b. Los docentes aprecian que el director asume riesgos cuando toma decisiones en las actividades pedagógicas.
  - 1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- c. Los docentes desarrollan ideas nuevas generadas en condiciones positivas propuestas por el director en el trabajo educativo.
  - 1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- d. Los docentes consideran que el director se comunica de manera horizontal con todos los agentes educativos.
  - 1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.

- e. Los docentes evidencian que el director demuestra confianza en cada una de sus propuestas hechas en las reuniones colegiadas.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- f. Los docentes participan de las jornadas de capacitación que promueve el director.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- g. Los docentes proyectan expectativas innovadoras en el uso de herramientas tecnológicas incentivadas por el director.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- h. Los docentes desarrollan la capacidad de convencimiento al afrontar retos consensuados con el director.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- i. Los docentes son motivados por el director en el desarrollo profesional.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- j. Los docentes valoran el sentimiento de confianza en las comisiones asignadas por el director.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- k. Los docentes consideran que el director tiene cualidades de una comunicación convincente en el trabajo pedagógico.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- l. Los docentes están encaminados al cambio promovido por el director.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- m. Los docentes valoran la actitud carismática del director con la comunidad educativa.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- n. Los docentes adoptan el desarrollo de la autoestima promovida por el director.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- o. Los docentes son informados oportunamente por el director sobre las responsabilidades pedagógicas.

1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- p. Los docentes aprecian que el director tiene una escucha activa con sus colegas.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- q. Los docentes evidencian que el director transfiere empatía en situaciones adversas con los integrantes de la comunidad educativa.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- r. Los docentes desempeñan con responsabilidad la función que delega el director en su ausencia.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- s. Los docentes valoran los compromisos del director dentro del trabajo educativo.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- t. Los docentes aprecian que el director transmite seguridad en el cumplimiento de sus funciones.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- u. Los docentes aprecian que el director brinda el buen trato a los integrantes de la comunidad educativa.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- v. Los docentes reciben el apoyo personalizado del director en su labor pedagógica.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- w. Los docentes aprecian que el director es comprensivo en las dificultades que presentan los miembros de la comunidad educativa.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- x. Los docentes perciben que la actitud comunicativa del director es abierta con la comunidad educativa.
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.

## **GESTION ESCOLAR**

- a. Los docentes participan en la planificación curricular en forma compartida en equipos de trabajo promovida por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- b. Los docentes evidencian que el director en la planificación curricular centra sus intereses en los aprendizajes de los estudiantes.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- c. Los docentes participan en las jornadas de capacitación sobre el currículo vigente promovidas por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- d. Los docentes reciben capacitaciones promovidas por el director para mejorar su desempeño docente.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- e. Los docentes desarrollan experiencias de aprendizaje promovidas por el director para mejorar el desempeño del estudiante.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- f. Los docentes participan en el trabajo colegiado para la planificación curricular promovidas por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- g. Los docentes cumplen con los cronogramas de monitoreo-acompañamiento del proceso educativo institucional programado por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- h. Los docentes mejoran sus desempeños como parte del proceso de la Evaluación interna que promueve el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- i. Los docentes evidencian que el director gestiona de manera oportuna el saneamiento institucional.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- j. Los docentes participan en equipo para elaboración de los documentos de gestión institucional dirigido por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- k. Los docentes laboran en un buen clima institucional promovido por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- l. Los docentes valoran la gestión del director de los programas de gobierno para el mejoramiento institucional.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- m. Los docentes asumen decisiones compartidas con el director en actividades programadas en beneficio de la institución.

1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- n. Los docentes aprecian la comunicación del desempeño de cada uno de sus trabajadores por parte del director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- o. Los docentes evalúan la gestión que realiza el director ya que ellos lo permiten.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- p. Los docentes participan en la elaboración de las normas de convivencia que promueve el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- q. Los docentes reciben inducciones de funciones que promueve el director para asumir responsabilidades.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- r. Los docentes evalúan positivamente la gestión del director sobre la calidad de la infraestructura de la institución.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- s. Los docentes cumplen con sus funciones asignadas por el director, de manera pertinente.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- t. Los docentes cumplen con sus actividades pedagógicas de acuerdo a los mecanismos de control propuestas por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- u. Los docentes participan en la distribución de los presupuestos de mantenimiento de locales escolares administradas por el director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- v. Los docentes observan que el director utiliza un sistema transparente del registro de control de ingresos y egresos de la institución.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- w. Los docentes testifican que el director gestiona oportunamente los recursos materiales para el proceso de enseñanza aprendizaje.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
- x. Los docentes reciben información periódicamente de la entrega-recepción de materiales educativos por parte del director.  
1. Nunca. 2. Casi Nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.

**GRACIAS**

## Confiabilidad del instrumento liderazgo transformacional del director

| Piloto               | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR |        |   |   |   |   |                               |   |   |    |    |    |                               |    |    |    |    |    |                            |    |    |    |    |    |
|----------------------|---|--------|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|----|----|----|-------------------------------|----|----|----|----|----|----------------------------|----|----|----|----|----|
|                      | D.1. Estimulación intelectual           |        |   |   |   |   | D.2. Motivación inspiracional |   |   |    |    |    | D.3. Consideración individual |    |    |    |    |    | D.4. Influencia idealizada |    |    |    |    |    |
| Docentes encuestados | Ítem 1                                  | Ítem 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                             | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13                            | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                         | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| Docente 1            | 3                                       | 3      | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3  | 3  | 4  | 3                             | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3                          | 4  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| Docente 2            | 4                                       | 3      | 5 | 5 | 5 |   | 4                             | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5                             | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 3            | 3                                       | 3      | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 3 | 4 | 3  | 4  | 4  | 3                             | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3                          | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| Docente 4            | 4                                       | 3      | 4 | 5 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 5 | 5  | 5  | 4  | 5                             | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                          | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  |
| Docente 5            | 4                                       | 5      | 3 | 5 | 5 | 4 | 3                             | 3 | 4 | 3  | 5  | 4  | 5                             | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5                          | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  |
| Docente 6            | 5                                       | 5      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                             | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5                             | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 7            | 5                                       | 5      | 4 | 5 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5                             | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4                          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 8            | 5                                       | 4      | 4 | 5 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 4                             | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5                          | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| Docente 9            | 5                                       | 3      | 5 | 5 | 4 | 5 | 4                             | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5                             | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5                          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 10           | 5                                       | 5      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                             | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5                             | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,985             | 24             |

### Interpretación:

Alfa de Cronbach=0,985 indica una alta confiabilidad del instrumento.

## Confiabilidad del instrumento gestión escolar

| Piloto               | GESTION ESCOLAR         |        |   |   |   |   |   |   |                           |    |    |    |    |    |    |    |                              |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------------|-------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
|                      | D.1. Gestión pedagógica |        |   |   |   |   |   |   | D.2. Gestión organizativa |    |    |    |    |    |    |    | D.3. Gestión administrativa. |    |    |    |    |    |    |    |
| Docentes encuestados | Ítem 1                  | Ítem 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9                         | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17                           | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| Docente 1            | 3                       | 4      | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4                         | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                            | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| Docente 2            | 5                       | 5      | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 3            | 3                       | 4      | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                         | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4                            | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  |
| Docente 4            | 5                       | 5      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 5            | 4                       | 4      | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4                         | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 2                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 6            | 5                       | 5      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 7            | 5                       | 5      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| Docente 8            | 5                       | 5      | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5                         | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                            | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  |
| Docente 9            | 5                       | 4      | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  |
| Docente 10           | 5                       | 5      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,988             | 24             |

### Interpretación:

Alfa de Cronbach=0,988 indica una alta confiabilidad del instrumento.

Fuente: Soto, R. (2015). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos* (2ª ed.). Lima, Perú: Diograf.



### Niveles y rangos de las variables y dimensiones

| Niveles | Variable 1                              | Dimensiones              |                          |                          |                       |
|---------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
|         | Liderazgo transformacional del director | Estimulación intelectual | Motivación inspiracional | Consideración individual | Influencia idealizada |
| Malo    | 24-55                                   | 6-13                     | 6-13                     | 6-13                     | 6-13                  |
| Regular | 56-87                                   | 14-21                    | 14-21                    | 14-21                    | 14-21                 |
| Bueno   | 88-120                                  | 22-30                    | 22-30                    | 22-30                    | 22-30                 |

| Niveles    | Variable 2      | Dimensiones        |                      |                        |
|------------|-----------------|--------------------|----------------------|------------------------|
|            | Gestión escolar | Gestión pedagógica | Gestión organizativa | Gestión administrativa |
| Deficiente | 24-55           | 8-18               | 8-18                 | 8-18                   |
| Moderado   | 56-87           | 19-29              | 19-29                | 19-29                  |
| Eficiente  | 88-120          | 30-40              | 30-40                | 30-40                  |

## Resultados V de Cramer

HG:

### Medidas simétricas

|                     |             | Valor | Significación aproximada |
|---------------------|-------------|-------|--------------------------|
| Nominal por Nominal | Phi         | 1,233 | ,000                     |
|                     | V de Cramer | ,872  | ,000                     |
| N de casos válidos  |             | 40    |                          |

HE1:

### Medidas simétricas

|                     |             | Valor | Significación aproximada |
|---------------------|-------------|-------|--------------------------|
| Nominal por Nominal | Phi         | 1,118 | ,000                     |
|                     | V de Cramer | ,791  | ,000                     |
| N de casos válidos  |             | 40    |                          |

HE2:

### Medidas simétricas

|                     |             | Valor | Significación aproximada |
|---------------------|-------------|-------|--------------------------|
| Nominal por Nominal | Phi         | 1,181 | ,000                     |
|                     | V de Cramer | ,835  | ,000                     |
| N de casos válidos  |             | 40    |                          |

HE3:

### Medidas simétricas

|                     |             | Valor | Significación aproximada |
|---------------------|-------------|-------|--------------------------|
| Nominal por Nominal | Phi         | 1,233 | ,000                     |
|                     | V de Cramer | ,872  | ,000                     |
| N de casos válidos  |             | 40    |                          |

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR.

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |                | Relevancia <sup>2</sup> |                | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |   | S<br>i                   | N<br>o         | Si                      | No             | Si                    | No        |             |
|    | <b><i>Estimulación intelectual</i></b>  |                          |                |                         |                |                       |           |             |
| 1  | Los docentes participan en reuniones colegiadas con ideas innovadoras que propone el director.                                    | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 2  | Los docentes aprecian que el director asume riesgos cuando toma decisiones en las actividades pedagógicas.                        | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 3  | Los docentes desarrollan ideas nuevas generadas en condiciones positivas propuestas por el director en el trabajo educativo.      | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 4  | Los docentes consideran que el director se comunica de manera horizontal con todos los agentes educativos.                        | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 5  | Los docentes evidencian que el director demuestra confianza en cada una de sus propuestas hechas en las reuniones colegiadas.     | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 6  | Los docentes participan de las jornadas de capacitación que promueve el director.   | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
|    | <b><i>Motivación inspiracional</i></b>  | <b>S<br/>i</b>           | <b>N<br/>o</b> | <b>S<br/>i</b>          | <b>N<br/>o</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 7  | Los docentes proyectan expectativas innovadoras en el uso de herramientas tecnológicas incentivadas por el director.              | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 8  | Los docentes desarrollan la capacidad de convencimiento al afrontar retos consensuados con el director.                           | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 9  | Los docentes son motivados por el director en el desarrollo profesional.  | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 10 | Los docentes valoran el sentimiento de confianza en las comisiones asignadas por el director.                                     | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 11 | Los docentes consideran que el director tiene cualidades de una comunicación convincente en el trabajo pedagógico.                | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 12 | Los docentes están encaminados al cambio promovidos por el director.  | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
|    | <b><i>Consideración individual.</i></b>   | <b>S<br/>i</b>           | <b>N<br/>o</b> | <b>Sí</b>               | <b>No</b>      | <b>S<br/>í</b>        | <b>No</b> |             |
| 13 | Los docentes valoran la actitud carismática del director con la comunidad educativa.  | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 14 | Los docentes adoptan el desarrollo de la autoestima promovida por el director.  | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 15 | Los docentes son informados oportunamente por el director sobre las responsabilidades pedagógicas.                                | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 16 | Los docentes aprecian que el director tiene una escucha activa con sus colegas.   | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |
| 17 | Los docentes evidencian que el director transfiere empatía en situaciones adversas con los integrantes de la comunidad educativa. | x                        |                | x                       |                | x                     |           |             |

|    |  |          |          |           |           |          |           |  |
|----|--|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|--|
| 18 | Los docentes desempeñan con responsabilidad la función que delega el director en su ausencia.                                  | x        |          | x         |           | x        |           |  |
|    | <b><i>Influencia idealizada.</i></b>   | <b>S</b> | <b>N</b> | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>S</b> | <b>No</b> |  |
|    |  | <b>í</b> | <b>o</b> |           |           | <b>í</b> |           |  |
| 19 | Los docentes valoran los compromisos del director dentro del trabajo educativo.  | x        |          | x         |           | x        |           |  |
| 20 | Los docentes aprecian que el director transmite seguridad en el cumplimiento de sus funciones.                                 | x        |          | x         |           | x        |           |  |
| 21 | Los docentes aprecian que el director brinda el buen trato a los integrantes de la comunidad educativa.                        | x        |          | x         |           | x        |           |  |
| 22 | Los docentes reciben el apoyo personalizado del director en su labor pedagógica.   | x        |          | x         |           | x        |           |  |
| 23 | Los docentes aprecian que el director es comprensivo en las dificultades que presentan los miembros de la comunidad educativa. | x        |          | x         |           | x        |           |  |
| 24 | Los docentes perciben que la actitud comunicativa del director es abierta con la comunidad educativa.                          | x        |          | x         |           | x        |           |  |

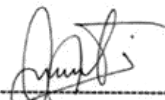
Observaciones:

(precisar si hay suficiencia): El Instrumento presenta suficiencia para realizar el estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de Corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del Juez validador: **Dr. Aybar Huamani, Justiniano** DNI: 08822479

Especialista del Validador: Metodólogo y temático.


---

 Catedrático: Justiniano AYBAR HUAMANI  
 DNI N° 08822479

Lima 16 de junio del 2021

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR.

| Nº                            | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|-------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                               |  | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
| <b>Gestión pedagógica</b>     |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                             | Los docentes participan en la planificación curricular en forma compartida en equipos de trabajo promovida por el director.          | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 2                             | Los docentes evidencian que el director en la planificación curricular centra sus intereses en los aprendizajes de los estudiantes.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 3                             | Los docentes participan en las jornadas de capacitación sobre el currículo vigente promovidas por el director.                       | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 4                             | Los docentes reciben capacitaciones promovidas por el director para mejorar su desempeño docente.                                    | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 5                             | Los docentes desarrollan experiencias de aprendizaje promovidas por el director para mejorar el desempeño del estudiante.            | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 6                             | Los docentes participan en el trabajo colegiado para la planificación curricular promovidas por el director.                         | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 7                             | Los docentes cumplen con los cronogramas de monitoreo-acompañamiento del proceso educativo institucional programado por el director. | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 8                             | Los docentes mejoran sus desempeños como parte del proceso de la Evaluación interna que promueve el director.                        | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| <b>Gestión organizativa</b>   |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9                             | Los docentes evidencian que el director gestiona de manera oportuna el saneamiento institucional.                                    | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 10                            | Los docentes participan en equipo para elaboración de los documentos de gestión institucional dirigido por el director.              | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 11                            | Los docentes laboran en un buen clima institucional promovido por el director.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 12                            | Los docentes valoran la gestión del director de los programas de gobierno para el mejoramiento institucional.                        | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 13                            | Los docentes asumen decisiones compartidas con el director en actividades programadas en beneficio de la institución.                | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 14                            | Los docentes aprecian la comunicación del desempeño de cada uno de sus trabajadores por parte del director.                          | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 15                            | Los docentes evalúan la gestión que realiza el director ya que ellos lo permiten.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 16                            | Los docentes participan en la elaboración de las normas de convivencia que promueve el director.                                     | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| <b>Gestión administrativa</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 17                            | Los docentes reciben inducciones de funciones que promueve el director para asumir responsabilidades.                                | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |

|    |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 18 | Los docentes evalúan positivamente la gestión del director sobre la calidad de la infraestructura de la institución.                   | x |  | x |  | x |  |  |
| 19 | Los docentes cumplen con sus funciones asignadas por el director, de manera pertinente.  | x |  | x |  | x |  |  |
| 20 | Los docentes cumplen con sus actividades pedagógicas de acuerdo a los mecanismos de control propuestos por el director.                | x |  | x |  | x |  |  |
| 21 | Los docentes participan en la distribución de los presupuestos de mantenimiento de locales escolares administradas por el director.    | x |  | x |  | x |  |  |
| 22 | Los docentes observan que el director utiliza un sistema transparente del registro de control de ingresos y egresos de la institución. | x |  | x |  | x |  |  |
| 23 | Los docentes testifican que el director gestiona oportunamente los recursos materiales para el proceso de enseñanza aprendizaje.       | x |  | x |  | x |  |  |
| 24 | Los docentes reciben información periódicamente de la entrega-recepción de materiales educativos por parte del director.               | x |  | x |  | x |  |  |

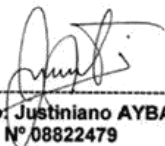
Observaciones:

(precisar si hay suficiencia): El Instrumento presenta suficiencia para realizar el estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de Corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del Juez validador: **Dr. Aybar Huamani, Justiniano** DNI: 08822479

Especialista del Validador: Metodólogo y temático.

  
 Catedrático: **Justiniano AYBAR HUAMANI**  
 DNI N° 08822479

Lima 16 de junio del 2021

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR.

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |   | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
|    | <b><i>Estimulación intelectual</i></b>  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 1  | Los docentes participan en reuniones colegiadas con ideas innovadoras que propone el director.                                | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 2  | Los docentes aprecian que el director asume riesgos cuando toma decisiones en las actividades pedagógicas.                    | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 3  | Los docentes desarrollan ideas nuevas generadas en condiciones positivas propuestas por el director en el trabajo educativo.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 4  | Los docentes consideran que el director se comunica de manera horizontal con todos los agentes educativos.                    | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 5  | Los docentes evidencian que el director demuestra confianza en cada una de sus propuestas hechas en las reuniones colegiadas. | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 6  | Los docentes participan de las jornadas de capacitación que promueve el director.   | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
|    | <b><i>Motivación inspiracional</i></b>  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 7  | Los docentes proyectan expectativas innovadoras en el uso de herramientas tecnológicas incentivadas por el director.          | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 8  | Los docentes desarrollan la capacidad de convencimiento al afrontar retos consensuados con el director.                       | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 9  | Los docentes son motivados por el director en el desarrollo profesional.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 10 | Los docentes valoran el sentimiento de confianza en las comisiones asignadas por el director.                                 | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 11 | Los docentes consideran que el director tiene cualidades de una comunicación convincente en el trabajo pedagógico.            | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 12 | Los docentes están encaminados al cambio promovidos por el director.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
|    | <b><i>Consideración individual.</i></b>   | <b>SI</b>                | <b>No</b> | <b>SÍ</b>               | <b>No</b> | <b>SÍ</b>             | <b>No</b> |             |
| 13 | Los docentes valoran la actitud carismática del director con la comunidad educativa.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 14 | Los docentes adoptan el desarrollo de la autoestima promovida por el director.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 15 | Los docentes son informados oportunamente por el director sobre las responsabilidades pedagógicas.                            | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 16 | Los docentes aprecian que el director tiene una escucha activa con sus colegas.   | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 17 | Los docentes evidencian que el director transfiere empatía en situaciones adversas con los integrantes de la comunidad educativa. | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 18 | Los docentes desempeñan con responsabilidad la función que delega el director en su ausencia.                                     | x         |           | x         |           | x         |           |  |
|    | <b>Influencia idealizada.</b>   | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>Sí</b> | <b>No</b> |  |
| 19 | Los docentes valoran los compromisos del director dentro del trabajo educativo.   | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 20 | Los docentes aprecian que el director transmite seguridad en el cumplimiento de sus funciones.                                    | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 21 | Los docentes aprecian que el director brinda el buen trato a los integrantes de la comunidad educativa.                           | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 22 | Los docentes reciben el apoyo personalizado del director en su labor pedagógica.  | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 23 | Los docentes aprecian que el director es comprensivo en las dificultades que presentan los miembros de la comunidad educativa.    | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 24 | Los docentes perciben que la actitud comunicativa del director es abierta con la comunidad educativa.                             | x         |           | x         |           | x         |           |  |

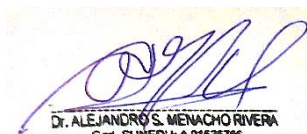
Observaciones:

(precisar si hay suficiencia): El Instrumento presenta suficiencia para realizar el estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de Corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del Juez validador: **Dr. Menacho Rivera Alejandro S.** DNI N° 32403439

Especialista del Validador: Metodólogo y temático.

  
 Dr. ALEJANDRO S. MENACHO RIVERA  
 Cest. SUNEDU: A 01535796  
 Cest. Reg. UCV N° 3 FL: 347 N° 10  
 DNI: 32403439

Lima 16 de junio del 2021



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR.

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |  | Sí                       | No        | Sí                      | No        | Sí                    | No        |             |
|    | <b>Gestión pedagógica</b>  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 1  | Los docentes participan en la planificación curricular en forma compartida en equipos de trabajo promovida por el director.          | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 2  | Los docentes evidencian que el director en la planificación curricular centra sus intereses en los aprendizajes de los estudiantes.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 3  | Los docentes participan en las jornadas de capacitación sobre el currículo vigente promovidas por el director.                       | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 4  | Los docentes reciben capacitaciones promovidas por el director para mejorar su desempeño docente.                                    | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 5  | Los docentes desarrollan experiencias de aprendizaje promovidas por el director para mejorar el desempeño del estudiante.            | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 6  | Los docentes participan en el trabajo colegiado para la planificación curricular promovidas por el director.                         | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 7  | Los docentes cumplen con los cronogramas de monitoreo-acompañamiento del proceso educativo institucional programado por el director. | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 8  | Los docentes mejoran sus desempeños como parte del proceso de la Evaluación interna que promueve el director.                        | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
|    | <b>Gestión organizativa</b>  | <b>Sí</b>                | <b>No</b> | <b>Sí</b>               | <b>No</b> | <b>Sí</b>             | <b>No</b> |             |
| 9  | Los docentes evidencian que el director gestiona de manera oportuna el saneamiento institucional.                                    | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 10 | Los docentes participan en equipo para elaboración de los documentos de gestión institucional dirigido por el director.              | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 11 | Los docentes laboran en un buen clima institucional promovido por el director.   | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 12 | Los docentes valoran la gestión del director de los programas de gobierno para el mejoramiento institucional.                        | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 13 | Los docentes asumen decisiones compartidas con el director en actividades programadas en beneficio de la institución.                | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 14 | Los docentes aprecian la comunicación del desempeño de cada uno de sus trabajadores por parte del director.                          | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 15 | Los docentes evalúan la gestión que realiza el director ya que ellos lo permiten.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 16 | Los docentes participan en la elaboración de las normas de convivencia que promueve el director.                                     | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
|    | <b>Gestión administrativa</b>  | <b>Sí</b>                | <b>No</b> | <b>Sí</b>               | <b>No</b> | <b>Sí</b>             | <b>No</b> |             |
| 17 | Los docentes reciben inducciones de funciones que promueve el director para asumir responsabilidades.                                | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |

|    |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 18 | Los docentes evalúan positivamente la gestión del director sobre la calidad de la infraestructura de la institución.                   | x |  | x |  | x |  |  |
| 19 | Los docentes cumplen con sus funciones asignadas por el director, de manera pertinente.  | x |  | x |  | x |  |  |
| 20 | Los docentes cumplen con sus actividades pedagógicas de acuerdo a los mecanismos de control propuestas por el director.                | x |  | x |  | x |  |  |
| 21 | Los docentes participan en la distribución de los presupuestos de mantenimiento de locales escolares administradas por el director.    | x |  | x |  | x |  |  |
| 22 | Los docentes observan que el director utiliza un sistema transparente del registro de control de ingresos y egresos de la institución. | x |  | x |  | x |  |  |
| 23 | Los docentes testifican que el director gestiona oportunamente los recursos materiales para el proceso de enseñanza aprendizaje.       | x |  | x |  | x |  |  |
| 24 | Los docentes reciben información periódicamente de la entrega-recepción de materiales educativos por parte del director.               | x |  | x |  | x |  |  |

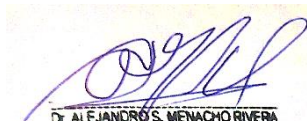
Observaciones:

(precisar si hay suficiencia): El Instrumento presenta suficiencia para realizar el estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de Corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del Juez validador: **Dr. Menacho Rivera Alejandro S.** DNI N° 32403439

Especialista del Validador: Metodólogo y temático.

  
**DR. ALEJANDRO S. MENACHO RIVERA**  
 Cest. SUNEDU: A 01535796  
 Cest. Reg. UCV N° 3 FL: 347 N° 18  
 DNI: 32403439

Lima 16 de junio del 2021

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR.

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Estimulación intelectual</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Los docentes participan en reuniones colegiadas con ideas innovadoras que propone el director.                                    | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 2  | Los docentes aprecian que el director asume riesgos cuando toma decisiones en las actividades pedagógicas.                        | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 3  | Los docentes desarrollan ideas nuevas generadas en condiciones positivas propuestas por el director en el trabajo educativo.      | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 4  | Los docentes consideran que el director se comunica de manera horizontal con todos los agentes educativos.                        | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 5  | Los docentes evidencian que el director demuestra confianza en cada una de sus propuestas hechas en las reuniones colegiadas.     | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 6  | Los docentes participan de las jornadas de capacitación que promueve el director.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
|    | <b>Motivación inspiracional</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 7  | Los docentes proyectan expectativas innovadoras en el uso de herramientas tecnológicas incentivadas por el director.              | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 8  | Los docentes desarrollan la capacidad de convencimiento al afrontar retos consensuados con el director.                           | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 9  | Los docentes son motivados por el director en el desarrollo profesional.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 10 | Los docentes valoran el sentimiento de confianza en las comisiones asignadas por el director.                                     | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 11 | Los docentes consideran que el director tiene cualidades de una comunicación convincente en el trabajo pedagógico.                | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 12 | Los docentes están encaminados al cambio promovidos por el director.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
|    | <b>Consideración individual.</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 13 | Los docentes valoran la actitud carismática del director con la comunidad educativa.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 14 | Los docentes adoptan el desarrollo de la autoestima promovida por el director.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 15 | Los docentes son informados oportunamente por el director sobre las responsabilidades pedagógicas.                                | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 16 | Los docentes aprecian que el director tiene una escucha activa con sus colegas.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 17 | Los docentes evidencian que el director transfiere empatía en situaciones adversas con los integrantes de la comunidad educativa. | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |

|    |  |           |           |           |           |           |           |  |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 18 | Los docentes desempeñan con responsabilidad la función que delega el director en su ausencia.                                  | x         |           | x         |           | x         |           |  |
|    | <b>Influencia idealizada.</b>  | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>Sí</b> | <b>No</b> |  |
| 19 | Los docentes valoran los compromisos del director dentro del trabajo educativo.  | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 20 | Los docentes aprecian que el director transmite seguridad en el cumplimiento de sus funciones.                                 | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 21 | Los docentes aprecian que el director brinda el buen trato a los integrantes de la comunidad educativa.                        | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 22 | Los docentes reciben el apoyo personalizado del director en su labor pedagógica.   | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 23 | Los docentes aprecian que el director es comprensivo en las dificultades que presentan los miembros de la comunidad educativa. | x         |           | x         |           | x         |           |  |
| 24 | Los docentes perciben que la actitud comunicativa del director es abierta con la comunidad educativa.                          | x         |           | x         |           | x         |           |  |

Observaciones:

(precisar si hay suficiencia): El Instrumento presenta suficiencia para realizar el estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de Corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del Juez validador: **Dr. Fuentes Calcino Alfonso R.** DNI: 06779972

Especialista del Validador: Metodólogo y temático.

  
 -----  
 Dr. ALFONSO R. FUENTES CALCINO  
 TEMAS CIENCIAS SOCIALES  
 INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA CONCYTEC  
 DOCTOR EN DERECHO Y CC.PP. MAESTRO EN GESTIÓN  
 email: alfonsofuentescalcino@yahoo.es  
**Firma del Experto Informante.**

Lima 16 de junio del 2021

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR.

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |  | Sí                       | No        | Sí                      | No        | Sí                    | No        |             |
|    | <b>Gestión pedagógica</b>  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 1  | Los docentes participan en la planificación curricular en forma compartida en equipos de trabajo promovida por el director.          | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 2  | Los docentes evidencian que el director en la planificación curricular centra sus intereses en los aprendizajes de los estudiantes.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 3  | Los docentes participan en las jornadas de capacitación sobre el currículo vigente promovidas por el director.                       | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 4  | Los docentes reciben capacitaciones promovidas por el director para mejorar su desempeño docente.                                    | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 5  | Los docentes desarrollan experiencias de aprendizaje promovidas por el director para mejorar el desempeño del estudiante.            | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 6  | Los docentes participan en el trabajo colegiado para la planificación curricular promovidas por el director.                         | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 7  | Los docentes cumplen con los cronogramas de monitoreo-acompañamiento del proceso educativo institucional programado por el director. | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 8  | Los docentes mejoran sus desempeños como parte del proceso de la Evaluación interna que promueve el director.                        | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
|    | <b>Gestión organizativa</b>  | <b>Sí</b>                | <b>No</b> | <b>Sí</b>               | <b>No</b> | <b>Sí</b>             | <b>No</b> |             |
| 9  | Los docentes evidencian que el director gestiona de manera oportuna el saneamiento institucional.                                    | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 10 | Los docentes participan en equipo para elaboración de los documentos de gestión institucional dirigido por el director.              | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 11 | Los docentes laboran en un buen clima institucional promovido por el director.   | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 12 | Los docentes valoran la gestión del director de los programas de gobierno para el mejoramiento institucional.                        | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 13 | Los docentes asumen decisiones compartidas con el director en actividades programadas en beneficio de la institución.                | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 14 | Los docentes aprecian la comunicación del desempeño de cada uno de sus trabajadores por parte del director.                          | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 15 | Los docentes evalúan la gestión que realiza el director ya que ellos lo permiten.  | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
| 16 | Los docentes participan en la elaboración de las normas de convivencia que promueve el director.                                     | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |
|    | <b>Gestión administrativa</b>  | <b>Sí</b>                | <b>No</b> | <b>Sí</b>               | <b>No</b> | <b>Sí</b>             | <b>No</b> |             |
| 17 | Los docentes reciben inducciones de funciones que promueve el director para asumir responsabilidades.                                | x                        |           | x                       |           | x                     |           |             |

|    |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 18 | Los docentes evalúan positivamente la gestión del director sobre la calidad de la infraestructura de la institución.                   | x |  | x |  | x |  |  |
| 19 | Los docentes cumplen con sus funciones asignadas por el director, de manera pertinente.  | x |  | x |  | x |  |  |
| 20 | Los docentes cumplen con sus actividades pedagógicas de acuerdo a los mecanismos de control propuestos por el director.                | x |  | x |  | x |  |  |
| 21 | Los docentes participan en la distribución de los presupuestos de mantenimiento de locales escolares administradas por el director.    | x |  | x |  | x |  |  |
| 22 | Los docentes observan que el director utiliza un sistema transparente del registro de control de ingresos y egresos de la institución. | x |  | x |  | x |  |  |
| 23 | Los docentes testifican que el director gestiona oportunamente los recursos materiales para el proceso de enseñanza aprendizaje.       | x |  | x |  | x |  |  |
| 24 | Los docentes reciben información periódicamente de la entrega-recepción de materiales educativos por parte del director.               | x |  | x |  | x |  |  |

**Observaciones:**

(precisar si hay suficiencia): El Instrumento presenta suficiencia para realizar el estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de Corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del Juez validador: **Dr. Fuentes Calcino Alfonso R.** DNI: 06779972

Especialista del Validador: Metodólogo y temático.

  
 -----  
**Dr. ALFONSO R. FUENTES CALCINO**  
 TEMATICO LETRAS Y CIENCIAS SOCIALES  
 INVESTIGADOR CIENTIFICO CONCYTEC  
 DOCTOR EN CIENCIAS Y CC.PP. MAESTRO EN GESTIÓN  
 correo: alfonsofuentescalcino@yahoo.es  
**Firma del Experto Informante.**

Lima 16 de junio del 2021



*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"*

Lima, 24 de Mayo de 2021

**Carta P. 041-2021-UCV-EPG-SP**

DOCENTE  
JORGE MONSALVE SANCHEZ  
DIRECTOR DE RED  
RED EDUCATIVA RURAL NACOR RIOS SALAZAR

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **BARTUREN BARTUREN , JOSE CARLOS**; identificada con DNI N° 40372443 y código de matrícula N° 7002305683; estudiante del programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** en modalidad semipresencial quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de **MAESTRO(A)**, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN LA GESTION ESCOLAR DE LA RED EDUCATIVA RURAL "NACOR RIOS SALAZAR" CUTERVO - CAJAMARCA 2021.**

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

**Ruth Angélica Chicana Becerra**  
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales  
Universidad César Vallejo

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.

