



# UNCP

Universidad Nacional del Centro del Perú

Facultad de Educación

## Liderazgo y gestión educativa en directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma

Pacahuala Contreras, Juana Julia

Huancayo  
2018





Esta obra está bajo una licencia  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>  
[Repositorio Institucional - UNCP](#)



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**CIENCIAS APLICADAS**



**TESIS**

**LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN DIRECTORES  
DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL  
NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE TARMA**

**PRESENTADA POR:**

**PACAHUALA CONTRERAS, Juana Julia**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
GESTIÓN EDUCATIVA Y DIDÁCTICA**

**TARMA – PERÚ**

**2018**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

DE LA BACHILLER: Doña **PACAHUALA CONTRERAS, Juana Julia.**

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN EDUCATIVA Y DIDÁCTICA

En la sala de sustentaciones de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú, a los diez días del mes de mayo del año dos mil dieciocho.

Con la presencia del jurado examinador conformado por los siguientes catedráticos:

PRESIDENTE: Dr. Walter Javier CUADRADO CAMPÓ

SECRETARIO: Dr. Wilfredo GÓMEZ GALINDO

VOCAL: Mg. Gabriel Pastor MEDRANO OSORIO

VOCAL: Dr. Lino FERNÁNDEZ BONILLA

VOCAL: Mg. Rocio POMASUNCO HUAYTALLA

El Señor Presidente del jurado examinador, siendo las *13:15 Hrs* ordenó dar comienzo al acto de sustentación ante el jurado nombrado por resolución N° 019-2018-UPG-FACAP-UNCP.

La graduanda procedió a la exposición de la tesis titulada: **LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE TARMA**, la cual fue asesorada por el Mg. Gabriel Pastor MEDRANO OSORIO.

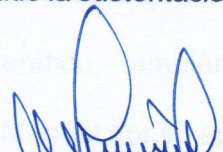
Los señores miembros del Jurado procedieron a realizar las observaciones del caso, las que fueron absueltas por la sustentante. Acto seguido el Señor Presidente dispuso que la sustentante y el público asistente se sirvan abandonar la sala para su respectiva deliberación.

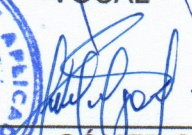
Se procedió a la votación secreta con el siguiente resultado:

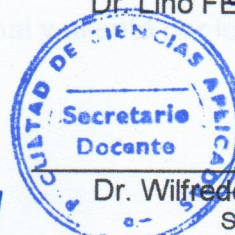
*APROBADO CON LA CALIFICACIÓN DE BUENO*

El jurado pidió que la sustentante, pase al estrado para escuchar el resultado lo que fue anunciado por el Señor Presidente, y acto seguido se da por terminado la sustentación, siendo las *14:45 Hrs.*

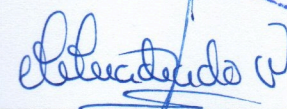
  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. Gabriel Pastor MEDRANO OSORIO  
 VOCAL


  
 \_\_\_\_\_  
 Dr. Lino FERNÁNDEZ BONILLA  
 VOCAL

  
 \_\_\_\_\_  
 Dr. Wilfredo GÓMEZ GALINDO  
 SECRETARIO



  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. Rocio POMASUNCO HUAYTALLA  
 VOCAL

  
 \_\_\_\_\_  
 Dr. Walter J. CUADRADO CAMPÓ  
 PRESIDENTE



## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi madre Julia a quien amo mucho y valoro lo aprendido, también en especial a mi hijo Renzo Manuel por su apoyo incondicional y aliento por lograr mis metas.

## **ASESOR**

Mg. Medrano Osorio Gabriel Pastor

## **AGRADECIMIENTO**

Al maestro de maestros, nuestro Padre Celestial, por ser inspiración de grandes obras humanas, así mismo a los maestros y doctores de la Unidad de Posgrado de la facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, UNCP; por acogerme y brindarme la oportunidad de ascender un peldaño más en mi vida; también al asesor, por su valiosa orientación que fue propicia para la consolidación de lo anhelado.

Al apoyo incondicional de los directores y docentes de las doce Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Tarma y Región Junín quienes con sus experiencias y vivencias plasmaron una valiosa información que ha servido como base para la ejecución de la presente investigación.

Juana Julia

## RESUMEN

La presente investigación se orienta a precisar la relación que existe entre estilos de liderazgo y gestión educativa en los directores según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativa públicas del nivel secundario del distrito de Tarma. El tipo de investigación es aplicada, el nivel descriptivo correlacional, se aplicó el método descriptivo y se empleó un diseño no experimental, transaccional, correlacional. El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario multifactorial X\_Q, (Avolio y Bass, 1995). La validez del contenido del instrumento comprende la evidencia o validez y la evidencia o validez de constructo, la validez del contenido del instrumento se realizó, a través del juicio de expertos y la T de student y la confiabilidad se realizó con la aplicación a una muestra piloto de 30 docentes de la I.E.I. "Gustavo Allende Llavería" de Pomachaca del distrito de Tarma. Se evalúa con el coeficiente alfa de Cronbach, tomando valores entre 0 y 1, valor mayor a 0,6 indicado que es confiable, calculados con el SPSS versión 25. Los resultados muestran correlación significativa de los estilos de liderazgo y la gestión educativa, lo cual es favorable porque a mayor liderazgo se espera mejor gestión educativa de los directores, lo que redundará en beneficio de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.

**Frases claves:** Estilos de liderazgo y Gestión educativa.

## **ABSTRACT**

The present investigation is oriented to specify the relationship that exists between styles of leadership and educational management in the directors according to the perception of the teachers of the Public Educational Institutions of the secondary level of the district of Tarma. These types of investigations are applied, the descriptive level correlational, the descriptive method was applied and a non-experimental, transactional, correlational design was used. The measurement instrument used was the multifactorial questionnaire X\_Q, (Avolio and Bass, 1995). The validity of the content of the instrument includes the evidence or validity and the evidence or construct validity. The validity of the content of the instrument was made, through the expert judgment and the T of student. Reliability was made with the application to a pilot sample of 30 teachers of the I.E.I. "Gustavo Allende Llavería" de Pomachaca from the district of Tarma. It is evaluated with the Cronbach alpha coefficient, taking values between 0 and 1. A value greater than 0.6 indicated that is reliable was calculated with the SPSS version 25. The results show correlation had significant leadership styles and educational management, which is favorable because more leadership is expected with better educational management of the directors, which benefits the students, teachers, administrative staff and parents.

Key phrases: Leadership styles and educational management

## INTRODUCCIÓN

La nueva tendencia educativa y los cambios en la sociedad actual generan la demanda de un estilo de liderazgo que inflencie en la persecución de un objetivo en común y el manejo sutil de la gestión educativa en los procesos y proyectos internos de las Instituciones educativas públicas. Es preocupante considerando que cada día se dan nuevos retos y demandas, lo que exige el desempeño eficiente de los directivos en la calidad educativa bajo nuevas exigencias en la educación peruana.

Las instituciones educativas públicas del distrito de Tarma actualmente guiados por sus directores asumen el reto de mejorar la calidad educativa, guiando el proceso pedagógico, directivo, administrativo y comunitario debiendo definir criterios adecuados a responder las necesidades educativas. Según el Título III (universalización, calidad y equidad de la educación) y Art. 26 Procesos pedagógicos en el Reglamento de la Ley N° 28044 Ley General de educación.

La fundamentación teórica de la investigación se encontró en los planteamientos de la Teoría de motivación ERG de Aldelfer.(1969) cuando propone que el individuo tiene tres conjuntos básicos de necesidades: Necesidad de existencia (protección y seguridad),necesidad de relación (amor y afiliación) y necesidad de Crecimiento (estima y autorrealización), es decir plantea que pueden operar las tres variables al mismo tiempo, que depende de cada uno comprender como se comportan nuestras necesidades y las de las personas que nos rodean para considerar que círculo de necesidades es más o menos prioritario y como

nuestra actitud puede incidir en la motivación de las personas. También la teoría de la transformación, según (Bass, 1990), enunciado por Chacón (2016) cuando manifiestan que hoy en día se da tres marcados estilos de liderazgo: el transformacional, el cual hace de ejemplo a los demás; el transaccional, actúan en base a las recompensas al lograr lo encomendado por el líder; y el laissez-faire, cuando ya no hay un líder permitiendo que los demás realicen hechos según les parezca. Así mismo también se considera la Teoría de las Relaciones Humanas según Elton Mayo (1930) citado por Chiavenato (2006) donde se da importancia a las personas, a los grupos y a la organización en la administración de una organización.

En el capítulo I, se considera el planteamiento del estudio y formulación del problema, así mismo el objetivo general y específico de la investigación, concluyendo en la justificación como en la delimitación.

El capítulo II, trata del soporte teórico, donde se consideran: los antecedentes de la investigación en dos niveles, internacional y nacional, también las teorías básicas de la investigación y la definición de las variables, así como el objeto de estudio, hipótesis, la definición de las variables y la matriz de operacionalización de variables.

El capítulo III, comprende la metodología desarrollada siendo como sigue: La muestra estuvo constituida por 305 docentes que trabajan en 11 instituciones educativas secundarias del distrito de Tarma a través de muestreo aleatorio simple en poblaciones finitas, la unidad de análisis son 11 directores de estas instituciones. El método de investigación fue el científico y descriptivo.

El capítulo IV, comprende los resultados obtenidos, abarcando la presentación de datos, análisis e interpretación de los mismos, prueba de hipótesis y discusión de resultados.

Asimismo, se agradece a todas las personas que fueron parte incondicional de esta investigación, especialmente a los docentes que se desempeñan en las instituciones educativas del distrito de Tarma y al asesor de la tesis con quien compartimos experiencias investigativas.

## ÍNDICE

CARÁTULA	I
ACTA DE LOS JURADOS	II
DEDICATORIA	III
ASESOR	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
ÍNDICE	XI
LISTA DE TABLAS	XV
LISTA DE FIGURAS	XVI

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Determinación del problema	17
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general.	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos de investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación e importancia.	20
1.5 Delimitaciones de la investigación.	21

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Internacional	22
2.1.2 Nacional	26
2.2 Teorías Básicas	29
2.2.1 Teoría del de motivación ERG de Aldelfer (1969)	29
2.2.1.1 Necesidades de Existencia (protección y seguridad)	30
2.2.1.2 Necesidades de Relación (amor y afiliación)	30
2.2.1.3 Necesidades de Crecimiento (estima y autorrealización)	30
2.2.2 Teoría del liderazgo transformacional según Burns (1978) y Bass (1985) citado por (Mendez, 2009)	32
2.2.2.1 Tres mecanismos por los cuales el líder transforma y motiva	33
2.2.2.2 Estilos de liderazgo	33
2.2.3 Teoría de las Relaciones Humanas según Elton Mayo (1930) citado por Chiavenato (2006)	34
2.3 Desarrollo del objeto de estudio	39
2.3.1 Liderazgo	39
2.3.2 Estilos de Liderazgo	39
2.3.3 Liderazgo transformacional	39
2.3.4 Liderazgo transaccional	40
2.3.5 Liderazgo laissez - faire	40
2.3.6 Gestión educativa	40
2.4 Hipótesis de investigación	40
2.4.1 Hipótesis general	40

2.4.2 Hipótesis específicas	41
2.5 Variables de investigación. Definición conceptual, operacional y operacionalización de las variables	41

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de investigación	46
3.2 Nivel de investigación	46
3.3 Métodos de Investigación	46
3.3.1 Método Científico	46
3.3.2 Método de investigación descriptivo	47
3.4 Diseño de investigación	47
3.5 Población y muestra	47
3.5.1 Población	47
3.5.2 Muestra	48
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	49
3.6.1 La encuesta	49
3.6.2 Instrumentos	50
3.6.3 Procedimientos de recolección de datos	50
3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos	50
3.7.1 Evaluación de la validez	50
3.7.2 Evaluación de la confiabilidad	56
3.8 Técnicas de procesamiento de datos.	57

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS**

4.1 Presentación, análisis e interpretación de datos	58
--	----

4.1.1	Coeficientes de correlación rho de Spearman entre estilos de liderazgo transformacional y gestión educativa	58
4.1.2	Coeficientes de correlación rho de Spearman entre estilos de liderazgo transaccional y gestión educativa	59
4.1.3	Coeficientes de correlación rho de Spearman entre estilos de liderazgo laissez faire y gestión educativa	60
4.2	Análisis de los estadígrafos	60
4.3	Prueba de hipótesis	64
4.3.1	Contraste Estadístico de la Primera Hipótesis Específica. Hipótesis de investigación	64
4.3.2	Contraste Estadístico de la Segunda Hipótesis Específica	66
4.3.3	Contraste Estadístico de la Tercera Hipótesis Específica	67
4.3.4	Contraste Estadístico de la Hipótesis General	68
4.4	Discusión de resultados	68
4.4.1	Relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa	68
4.4.2	Relación entre liderazgo transaccional y gestión educativa	70
4.4.3	Relación entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y gestión educativa	71
4.4.4	Estilos de liderazgo y gestión educativa.	72
	CONCLUSIONES	75
	SUGERENCIAS	77
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	78
	ANEXOS	82

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Docentes que laboran en I.E. Públicas del distrito de Tarma .....	48
Tabla 2 Validez del instrumento con la t de Student .....	53
Tabla 3 Estadísticas del total de elementos Liderazgo Transformacional .....	54
Tabla 4 Estadísticas de total de elementos del Liderazgo Transaccional .....	55
Tabla 5 Estadísticas de total de elementos del Liderazgo laissez faire .....	55
Tabla 6 Estadística de total de elemento de la gestión educativa .....	56
Tabla 7 Correlación estilos de liderazgo y gestión educativa .....	58
Tabla 8 Nivel de los estilos de liderazgo (n = 172, en %) .....	61
Tabla 9 Tipos de gestión educativa de los directores (n = 172, en %) .....	62

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de la Motivación.....	31
Figura 2 Región de aceptación y rechazo de $H_0$ .....	52
Figura 3 Estilos de liderazgo de los directores .....	62
Figura 4 Nivel de gestión educativa de los directores .....	63
Figura 5 Regiones de rechazo y aceptación de $H_0$ .....	65

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1 Determinación del problema**

Las Instituciones educativas públicas en el ámbito nacional presentan diversos retos en el manejo gerencial por los que administran la dirección. Un factor importante es el estilo de liderazgo de los directores quienes vienen ejerciendo para incidir en forma óptima a la gestión de la calidad educativa, según Delannoy (s/f.) enunciado por, Correa, Álvarez y Correa (2009) “la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización” (P. 6).

Un director enfrenta un problema crucial en su atrevimiento por querer mejorar la enseñanza y el aprendizaje en su institución; es la persona que tiene que guiar la satisfacción, la actitud visionaria y capacidad de innovación de un grupo liderado y motivar la disponibilidad de sus empleados relacionando con su autonomía y predisposición al trabajo.

Además acontecen problemas al interior de una organización educativa, quejas o acusaciones, la nueva actitud administrativa considera al empleado no como un recurso humano, sino como uno de los factores más importantes dentro de una empresa, de allí que se requiere abordar a partir del entorno en el que se desempeñan las organizaciones y la tendencia actual.

El estilo de liderazgo está básicamente relacionado con la influencia genuina de comportamientos que impactan sobre los docentes dándoles valor a los participantes, teniéndolos en cuenta para cualquier decisión o actividad en la organización, así mismo se proyecta a fomentar los deseos de logro y superación articulando con una visión integral de los espacios de gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera, de convivencia y comunidad.

En este sentido según (Mora, 2009) “la gestión educativa se encarga de estudiar las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamiento de los respectivos proyectos educativos institucionales particulares o específicos, y generales o globales, en ámbitos diversos del mundo educativo” (P.1). Además afirma:

“Que la gestión educativa favorecería considerablemente con la implementación de mecanismos de control, transferencia y producción de conocimientos vinculados con la educación siendo se constituye así en el medio adecuado para el desarrollo y funcionamiento de cualquier institución educativa” (P.2); entonces deducir, la relación entre ambas variables en los líderes de la educación secundaria, es muy importante porque se estaría trascendiendo a conocer el funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal de las instituciones públicas de Tarma.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general.**

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma?
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo transaccional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma?
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma?

## **1.3 Objetivos de investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la relación entre liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Establecer la relación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.

- ✓ Establecer la relación entre liderazgo transaccional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.
- ✓ Establecer la relación entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.

#### **1.4 Justificación e importancia.**

La presente investigación surge a causa de los múltiples problemas en la gerencia institucional, y esto se ve reflejado en diversos indicadores comprometidos con la calidad educativa, ya sea en el ámbito administrativo o pedagógico. Y que, según la teoría administrativa, la responsabilidad recae directamente en aquel sujeto que dirige el grupo humano, es decir, el líder.

Los resultados de este trabajo permitirán conocer en un sentido más detallado y amplio los factores que interviene para el manejo de liderazgo de manera correcta. Además, permitirá analizar aquellos que necesitan ser mejorados y de esta manera poder explicar las razones del porque una institución educativa presenta determinados problemas y encausarlos en su medida correcta.

En plano administrativo, permitirá la toma de decisiones en pos de una correcta administración, además que sentará las bases de estudios posteriores de tipo experimental, en cuanto al tema de liderazgo en la administración pública.

En el plano académico, proporcionará bases teóricas y estudios preliminares sobre las características de liderazgo en la provincia de Tarma.

Asimismo, se permitirá la toma de decisiones respecto de la calidad en cuanto a gestión educativa, abriendo opciones y alternativas para la elaboración de acciones de trabajo en función y relación con ambas variables.

### **1.5 Delimitaciones de la investigación.**

El trabajo de investigación se remite al análisis descriptivo sobre los estilos de liderazgo para influir en la calidad de la gestión educativa de parte de los directores en el contexto determinado. Es decir, su limitación se encuentra en el sentido de no ser un trabajo que proponga algún tipo de programa para generar reacción en alguna de las dimensiones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Internacional**

(Cuevas López, Díaz Rosas, & Hidalgo Hernandez, 2008) en el estudio publicado en España, liderazgo de los directores y calidad de la educación, dice que el tema es valioso para los líderes que dirigen una Instancia educativa pues hace atractivo a los demás del entorno para su respectivo beneficio; por supuesto esto parte del instrumento donde se presenta el análisis a los directivos en cuanto a planificación de las acciones y las estrategias que emplea, también considerar el actuar del personal, colaboradores e incluso los recursos con los que cuenta, así como por supuesto los procesos y resultados obtenidos; así como una dimensión especial y ver en diversos contextos multiculturales.

Obteniendo así como resultado que lo directores de Ceuta logran ser buenos líderes, por supuesto teniendo algunas diferencias, debido al tamaño de la muestra; siendo algo singular que las mujeres alcanzan mejores escalas.

(Rodríguez, 2011) en su investigación; funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, Colombia, llega a la siguiente conclusión, el líder pedagógico es el más valioso pues monitorean como también apoyan con consejerías generando instrumentos de evaluación docente.

(Rafael & Chacin, 2013) en su estudio sobre algunas “Consideraciones teóricas del liderazgo transformacional en Venezuela, Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership”, tuvo como conclusión que el liderazgo transformacional hace que las personas sean trascendentes para el logro de la misión y visión de la institución emprendedora, teniendo en cuenta la satisfacción con el agrado por quienes los guían, pues hasta trabajan mucho más para la obtención de la productividad trazada.

(Ramírez, 2012) presenta este trabajo “Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional en Zulia, Venezuela”, enfocó a un grupo de autores actuales como experiencia documental para ser analizados en el rol preponderante de los líderes y gerentes en lograr sus retos; estableciendo así un estilo para un determinado tipo de gerente.

(Contreras & Barbosa, 2013) en su artículo: “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional discute acerca de la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones” en Medellín, Colombia, en su artículo se propone pasar de transaccional al transformacional manifestando las características y ventajas desde el estudio de ambos, es decir de lo acostumbrado a lo nuevo o actual e incluyendo que parte desde la misma

persona, quien logra adecuarse a la complejidad de las condiciones modernas de hoy.

(Lozado, 2013) “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba” analiza los indicadores que intervienen en el liderazgo de los participantes en la Institución Educativa y el clima institucional, por supuesto determinan haciendo que se sienta más complacido, afectuoso como en familia reinando la confianza y justicia si se practica más el transformacional.

(Mendoza Martínez, Uribe Prado, & García Rivera, 2014) en su investigación “Liderazgo y su relación con variables de resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México” determina que el aspecto social como la cantidad de habitantes en una población como también las entradas o empresas existentes, teniendo una muestra de 100 personas siendo el transformacional el que hace al grupo de personas desarrollar su talentos, habilidades, virtudes y valores por supuesto se sientan entusiastas del grupo para colaborar entre sí, muchos entre ellos cambian a buenas metas mientras que dejan de ser egoístas o pensar solo con los beneficios necesarios para él, a partir de ahora aportar y sean logros de todos los participantes.

(Hermosilla, Amutio, Costa, & Páez, 2016) refiere que el líder transformacional es el más preferente para guiar a las empresas de España específicamente las provincias de Vasco y Navarra hacia la mejora y el progreso exitoso, estudio desarrollado donde se encuentra en los trabajadores ese gusto de ver y trabajar con el gerente como ejemplo para sentirse con un buen espíritu y efectuar productos efectivos, si para ello se necesita horas

extras están en la disponibilidad de hacerlo con tal que se logre la misión y la visión de la empresa teniendo en cuenta por supuesto la equidad, el compañerismo, la amabilidad y otros valores relevantes y fortalecerán a bien de todos.

(Peralta, Olsen, Pezzi, & Sanjurjo, 2016) en su investigación; “Liderazgo transaccional y transformacional en voluntarios de la ciudad de Mar del Plata y, específicamente, comparar el liderazgo en voluntarios jóvenes y adultos” se adelantó la hipótesis que el primer grupo serían más transformacional y los adultos serían más transaccional, fue descriptivo y como resultado se detectó la diferencia por las edades, es decir entre menores de 30 años y los de 60 años o más, mientras que en otros rasgos no hubo diferencias significativas, para poder remarcar o tomar decisiones haciendo de este más embargante en cobertura trascendental.

(Rico, 2016) manifiesta en su trabajo “La gestión educativa; hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia” tuvo la meta de hacer un estudio muy interesante en cuanto al aspecto de la gestión educativa como indicador básico en el proceso de la educación y más aún en la preparación formativa del docente cuando se encuentra en el Instituto Superior o la Universidad, esto se inicia con saber que es gestión , para posteriormente llegar a la gestión educativa y finalmente el docente se encontrará más seguro con posibilidades de actuar con asertividad cuando se desenvuelve en el campo real de la práctica.

(Perilla-Toro & Gómez Ortiz, 2017), estudiaron en su investigación “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado” como resultado está el bienestar o la satisfacción profesional

en el trabajo demostrado, mientras cuando no se dan signos negativos como desacuerdos y otros de enfermedades no se presenta igual; pues el líder más conlleva a motivar el aspecto afectivo más no el bienestar psicológico, siendo más superficial en torno a lo actitudinal a la forma de actuar frente a los requerimientos necesarios para el servicio a los demás como profesional pero su parte psicológica es diferente y/o apropiado según los referentes a la personalidad obtenida.

### **2.1.2 Nacional**

(Juárez, 2010) en su investigación “Estilos de liderazgo de directores de Instituciones Educativas según percepción de docentes de la Red N° 2 distrito ventanilla”, por supuesto en forma descriptiva en base a tres instrumentos fue aplicado a 22 docentes, 150 estudiantes y al subdirector tratando de ver los temas de planificación de trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y desde luego las funciones del maestro, calificando con un desempeño eficiente a, los directores de parte de todos incluidos en el estudio como parte esencial puesto que determinan con su apoyo( docente, estudiante y subdirector) en la direccionalidad ejercida por los guías educativos.

(Sorados Palacios, 2010) en su trabajo sobre la “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” de la UGEL N°03, Lima menciona que si el director es líder tiene que ver con la calidad de resultados ejercida en la Institución Educativa a través de la gestión siendo la dimensión pedagógica la más incidental o la influyente en la labor de administración del director, cabe también mencionar en orden de valoración propiamente a la dimensión administrativa y por último a lo Institucional.

(Gamarra Vargas, 2010) en su investigación “Estilo de Liderazgo de las docentes de educación Inicial de las Instituciones Educativas del distrito Callao” concluyen que los maestros en liderazgo transformacional están en un nivel insuficiente debiéndose a la brevedad posible emprender o tomar alternativas de solución para así fortalecer a los maestros, sin embargo también ellos no están esforzándose por desempeñarse mejor o destacar para poder ser recompensados sea con alicientes logrando un conformismo hasta indiferencia ante el mal comportamiento de los estudiantes esto se da tanto en los docentes como en los directivos de la Institución Educativa agregándose a esto algunos otros indicadores de liderazgo laissez-faire; siendo este último el predominante o prevaleciente, seguido del transaccional y después del transformacional, pero por la edad los maestros menores de 36 años son los que más practican el transformacional y los que tienen de 10 a 20 años de servicios optan por los otros estilos.

(Escandón, 2012) en su investigación “Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de la Instituciones Educativas Estatales de la Red N° 8 – Callao” tiene el propósito ubicar y/o clasificar en forma real tomando como muestra a 119 profesores de educación secundaria, siendo el mayor número el transaccional, el segundo lugar el transformacional y algunos en el tercer puesto con el laissez Faire.

Según (Yábar, 2013) en su tesis: “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”; utilizó el método expos-facto, cuantitativa, con profundidad exploratoria, con el tiempo de aplicación transversal, con dos variables gestión educativa y práctica docente con las

dimensiones de planeamiento, organización, dirección y control. Siendo el desenvolvimiento del maestro primordial y directa para el director líder como los padres de familia, estudiantes y la población para el éxito se recomienda comprometerse todos a unir lazos en equipo, para ver actividades pedagógicas cronogramadas en forma organizada como los resultados de los monitoreos internos o externos, sea el efectuado por el Sub Director o los especialistas de la UGEL; cuando algunos de los maestros destaca por su empeño u obtiene logros se le debe dar, corresponder con apoyos valorativos tal como estipula en el Reglamento Interno de la Institución Educativa por ello mantenerse en las disposiciones del MINEDU, DREJ, visión y misión en vigencia.

(Torres, 2015) en su investigación: “Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno”, aplica en forma descriptiva correlacional a un total de 158 docentes a fin de llegar que entre ambas variables existe una relación directa y significativa, cabe mencionar que la gestión educativa se encuentra en una escala de regular y buena, esto hace pensar por la función dedicada y ejecutada.

(Chacon Luna, 2016) Se orienta a precisar la relación entre las variables: liderazgo transformacional y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a una empresa del sector privado del rubro de courier y logística en Lima metropolitana” tomó como muestra un grupo de 65 trabajadores que contaban entre 19 a 58 años de edad, por supuesto de diferentes funciones dentro de la empresa, obteniéndose como resultado la correlación significativa y positiva entre el líder transformacional y

la satisfacción laboral, dándose como perspectiva a más se eleva la primera variable por supuesto el otro será más elevada, como consecuencia pues se viene dando este caso.

(Sosa Espinoza, 2017) en su investigación sobre “La gestión educativa en el marco del buen desempeño de las I.E. de Puente Piedra” concluye que las dimensiones como son: planeamiento, gestión directiva, aspecto pedagógico, comunitario y financiero se relacionan directamente con los requerimientos o disposiciones sostenidas en el marco del buen desempeño docente.

## **2.2 Teorías Básicas**

Las bases científicas de la presente investigación están constituidas por las siguientes teorías.

### **2.2.1 Teoría del de motivación ERG de Aldelfer (1969)**

La estructura piramidal fue reorganizada por el psicólogo americano Maslow, quien consideró de importancia hacerlo en tres grandes grupos funcionales de acuerdo a las necesidades básicas, que corresponden a las siglas de su teoría propuesta.

Propuso la Teoría ERG (Existence Needs, Relatedness Needs, y Growth Needs) que expresan desde el enfoque del área de la Psicología a: -necesidades de existencia, -necesidades relacionadas y -necesidades de crecimiento, de acuerdo a sus propuestas e investigaciones consideró que tenía que agruparlos en tres grupos de necesidades básicas de acuerdo al desarrollo de la persona, hecho que es corroborado por Landy y Trumbo (1980); citada por (Vega & Zavala, 2004).

### **2.2.1.1 Necesidades de Existencia (protección y seguridad)**

Según Maslow en este grupo están aquellas necesidades relacionadas con los aspectos materiales, donde se interrelacionan con las satisfacciones de las personas con factores circundantes ambientales como la accesibilidad a los servicios de agua potable, alimentos, capacidad adquisitiva y condiciones laborales (estabilidad y satisfacción laboral)

### **2.2.1.2 Necesidades de Relación (amor y afiliación)**

Esta necesidades están en función de la satisfacción personal que involucre todas las interacciones que tiene el individuo con su entorno social como: -compañeros de trabajo, -superiores (plana jerárquica, directivos, o jefes), -subordinados (si no tienen cargo público – laboral), -familiares, amistades y enemistades.

### **2.2.1.3 Necesidades de Crecimiento (estima y autorrealización)**

Según Maslow estas necesidades están en función del aspecto mental y del desarrollo personal, donde los individuos por naturaleza propia tratan de sobrellevar las condiciones adversas mediante la estima personal y la autorrealización de sus aspiraciones personales, teniendo un reflejo lógico de que las personas se vuelven creativos por las condiciones en que se encuentra y a la vez convirtiéndose en un ser productivo, en otras palabras en muchas situaciones la persona por diversas situaciones se vuelve creativo y por ende fruto de su creatividad se vuelve productivo. El autor opina de manera inductiva que cuando las necesidades más abstractas del ser humano son insatisfechas, el individuo se convierte en un ser resiliente,

activándose en su cerebro un mecanismo para satisfacer esas necesidades insatisfechas.

**Figura 1 Modelo de la Motivación**

**MODELO ERG DE LA MOTIVACIÓN**



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.469

Jhon W. Slocum (1998) y Maslow realizan un análisis de dos componentes de la motivación personal que es la “regresión de la frustración” y la “progresión de la satisfacción”, por un lado se presenta lo adverso, lo negativo del desarrollo personal y por otro lado se da el mejoramiento de la persona, ambos componentes están ligados al interés y desarrollo de las capacidades de las personas de su entorno. Interactuando de manera directa tres elementos como son: - las necesidades de crecimiento, - necesidades de relación, y – necesidades de existencia. Los investigadores mencionados líneas arriba, concuerdan que es prioritario comprender como se presentan nuestras necesidades y como se da nuestro ambiente social que nos rodea, para así tomar las actitudes y sobreponernos a las adversidades, porque las tres necesidades de la motivación se dan de manera progresiva y aleatoria, por lo que la actitud que asuma una

determinada persona incidirá directamente en la motivación del individuo.

### **2.2.2 Teoría del liderazgo transformacional según Burns (1978) y Bass (1985) citado por (Mendez, 2009)**

Manifestando que los líderes tienen una capacidad innata en transformar a sus seguidores en individuos con capacidad de discernir las opciones vivenciales y hacerlos conscientes de la importancia de su participación y de los logros que se obtendrán al realizar tales acciones, todo esto impulsado por las necesidades básicas del individuo. Por otro lado Burns (1978) y Bass (1985) mencionan que “El liderazgo transformacional es un proceso cognitivo donde los líderes y sus seguidores adoptan diferentes estrategias para subir a un nivel más alto de la moral y la motivación, presentándose un parangón entre las dificultades que se presentan en este proceso de ascensión y la diferenciación entre la dirección y liderazgo de los individuos”; tanto (Burns, 1978) como (Bass, Leadership and Performance, 1985), proponen dos componentes cognitivos: - el “liderazgo transformacional” y “liderazgo transaccional”, en el primero los líderes transformacionales motivan y elevan los deseos de los logros obtenidos y el autodesarrollo de los seguidores, pero en forma paralela se promueve el desarrollo de los grupos de individuos y de la organización involucrada en este contexto.

Bass (1985), en su publicación manifiesta que un “líder transformacional” como parte de sus habilidades, estrategias y conocimiento de predominio sobre sus admiradores, tiene la capacidad de innovar y motivar a sus adeptos por cualidades como: carisma, capacidad intelectual y consideraciones personales de forma individual, por lo que el líder siempre está en busca de nuevas formas de trabajo.

### **2.2.2.1 Tres mecanismos por los cuales el líder transforma y motiva**

Bass, 1985 & Yukl 1998; citado por Vega y Zavala (2004) en sus investigaciones hacen mención que existen tres mecanismos:

- ✓ Enfocándose en el desempeño de los seguidores, rescatando la importancia y el valor de los seguidores y el nivel de conocimientos sobre éstas y como lograr los objetivos organizacionales y personales planteados.
- ✓ Activando necesidades del orden jerárquico más alto y ampliando la cobertura de necesidades personales y organizacionales.
- ✓ Impulsar a difundir intereses inmediatos por el personal jerárquico superior del equipo de trabajo u organización. (P. 55).

### **2.2.2.2 Estilos de liderazgo**

La teoría de Bass (1990), enunciado por Chacón, (2016; P. 10 y P.11) en sus investigaciones citan tres estilos de liderazgo, siendo los siguientes:

**Liderazgo transformacional**, el cual infunde a sus adeptos y tiene seis sub escalas la integran, siendo las siguientes: -la “Influencia idealizada” (Atributos), -la “Influencia idealizada” (Conducta), -la “Inspiración motivacional”, -la “estimulación intelectual”, -la “consideración individual” y -la “tolerancia psicológica”. Todas esta escalas tiene como finalidad obtener transformaciones en la organización, en los adeptos, y cuyo objetivo es lograr el cumplimiento de estos objetivos sin dejar de lado las razones de cada uno con características propias de liderazgo personal.

**Liderazgo transaccional**, este estilo de liderazgo se caracteriza porque los seguidores se motivan en razón de los beneficios trazados en la obtención de sus metas y están compuestas por tres sub-escalas y son: -el premio contingente, -la administración por excepción activa y -la administración por excepción pasiva. Los autores consideran que el liderazgo transaccional es por el refuerzo condicional. Los admiradores son motivados por promesas de los líderes, recompensas y amenazas de castigos.

**Liderazgo denominada Laissez Faire**, estilo donde el líder rechaza el control permitiendo así que los subordinados sean quienes tomen las decisiones, presentándose así situaciones organizacionales como: recompensar contingentemente, dirección activa por excepción y la dirección pasiva por excepción.

Avolio (1994) y Bass (1996) y citado por Mendoza, García & Uribe (2014). Son los forjadores del MLQ. Herramienta más usada para medir el liderazgo, sin embargo este cuestionario de evaluación en dos décadas de su existencia ha pasado por varias modificaciones en sus versiones actuales, sin embargo en 1997 este cuestionario sufrió una transformación por lo que actualmente constituye la última versión, cabe resaltar que esta última versión tiene 45 ítems y es denominada MLQ-5X (*short form*).

### **2.2.3 Teoría de las Relaciones Humanas según Elton Mayo (1930) citado por Chiavenato (2006)**

Hawthorne realizó un aporte a las ciencias sociales, realizando un experimento con un grupo de personas voluntarias, creando una nueva Teoría

de las Relaciones Humanas en Estados Unidos con un enfoque netamente humanista. En razón que en el año 1930 la sociedad había puesto mucho interés en los procesos productivos donde intervenían las máquinas y los métodos de trabajo empleado Hawthorne propuso lo importante que es la participación de las personas en un proceso productivo, los grupos como organizaciones laborales, la organización informal, en comparación de la teoría clásica (P. 114).

Elton Mayo (1930) con sus investigaciones en diferentes grupos sociales hizo un aporte para que la Psicología del Trabajo que en ese entonces estaba surgiendo, tenga un florecimiento junto a las ciencias sociales, que trataban de dar explicación a todos los problemas que se presentaban en las organizaciones formales en los sindicatos laborales, asimismo de los principios de administración laboral, dando énfasis a la interacción entre la participación de las personas y de los grupos sociales organizados en la comunidad laboral ( desde el punto de vista psicológico y sociológico)

(Chiavenato, 2006) realiza un aporte teniendo en cuenta los postulados que hace Elton Mayo (1930) sobre la Teoría de las Relaciones Humanas manifestando que la psicología del trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo siendo:

- Etapa 1. El análisis del trabajo y adaptación del trabajador a ámbito laboral. En este proceso predomina netamente el aspecto productivo. En esta etapa se asocian componentes netamente organizacionales como: selección del personal, capacitaciones, métodos de aprendizaje, fisiología del trabajo, estrés laboral y siniestralidad laboral.

- Etapa 2. La adaptación del trabajo al trabajador. Etapa que está influenciada por el desarrollo de la Psicología Industrial que trata de explicar los problemas individuales de las personas dentro del ámbito social-laboral productivo. La Psicología Industrial conjuntamente con la Sociología tratan de explicar las disfunciones emocionales en cuanto a la personalidad del trabajador y de los directivos de una empresa, aspectos que están ligados a la motivación personal y por otro lado a los incentivos laborales, sin dejar de lado aspectos relacionados como el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de una organización (P. 84).

Sin embargo, fruto de estas interacciones sociales, la Sociología aporta una serie de términos laborales administrativos como: motivación personal, liderazgo, comunicación, organización formal-informal, dinámica de grupo, estrés laboral, fatiga laboral, y desempeño laboral, entre otros.

Hawthorne, Elton Mayo, y Chiavenato resaltaron la importancia que tiene el “estilo gerencial en una organización, estudiaron las diferentes facetas y comportamiento de un líder frente a sus subordinados, dando inicio así a la formación laboral de los nuevos administradores dentro de una empresa” (P. 131).

En 1997 surge la gerencia social como disciplina con el fundador Bernardo Kliksberg mencionado por (Bobadilla, 2004) dando un repunte a las ciencias administrativas, manifestando que las nuevas sociedades requieren de nuevos estilos administrativos con una capacidad de ser innovadores y adaptarse a los cambios empresariales, teniendo capacidad de realizar convenios interinstitucionales, capacidad de negociación y concertación. El

citado investigador propone e incorpora nuevas prácticas de orientación participativa y capacidad de operación en los procesos continuos de monitoreo y evaluación, para ir ajustando los programas de retroalimentación de la situación empresarial (P. 12).

Siendo así que los nuevos gerentes empresariales con sus funciones inherentes al desempeño adecuado de sus funciones y obligaciones de las organizaciones públicas, adquieren un nuevo reto.

Según (Mokate & Saavedra, 2006) según sus publicaciones opinan que la gerencia pública tiene una gama de opciones administrativas y prácticas para mejorar, fortalecer y direccionar la producción de ciertos comportamientos laborales, establecer relaciones empresariales, y toma de decisiones en el ámbito organizacional, con la finalidad de dar solución a los problemas existentes, para convertirse en una institución altamente competitiva, por lo que bajo este lineamiento las organizaciones públicas tendrán la obligación de brindar a sus usuarios un servicio de calidad y eficacia dentro los parámetros de ética organizacional (P. 14).

La gestión educativa según Rico (2016) implica la participación de los estamentos involucrados para el mejoramiento del proceso educativo y el desarrollo de los proyectos educativos e institucionales, el propósito fue restablecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos involucrados en este asunto; en sus publicaciones manifiesta que en las organizaciones el talento humano es la piedra angular para alcanzar los objetivos trazados, por lo que es necesario su direccionamiento, planeación, ejecución y evaluación en forma permanente (P. 57-62).

Según (Correa, Alvarez, & Correa, 2009), toda institución educativa debe estar inmersa en un programa de cambios permanentes innovativos que permitan la convivencia escolar dentro de un ambiente de responsabilidades que garanticen el desarrollo de los estudiantes con capacidades propias y responsabilidades escolares, esto garantiza la participación dentro de su entorno educativo para la toma de decisiones, construyendo estrategias de seguimiento que afirmen los mecanismos de autorregulación y perfección continuo de estrategias planes y proyectos que den soporte a la institución.

Por otra parte, La gestión administrativa comprende una serie de estrategias direccionadas, orientando de manera eficaz a desarrollar los directivos a través de fases del proceso de gestión, como son: Planeamiento, organización, dirección, coordinación y control en sus diferentes ámbitos del mandado.

La gestión comunitaria invita a una comunicación cultural, social y amistosa con los padres de familia y los líderes de las organizaciones.

Además, la gestión pedagógica aparte de sus objetivos académicos busca la formación permanente del ser humano de acuerdo a sus objetivos personales.

(Lepeley, 2003) en su trabajo Gestión de la Calidad en Educación “manifiesta que la gestión educativa es un instrumento clave para el desarrollo institucional, por lo que es conveniente formar líderes con cargos directivos para que estos sean los responsables de promover objetivos y metas institucionales e interaccionen con otras instituciones similares para lograr una adecuada gestión por competencias, por lo que es importante señalar que la calidad comienza con el liderazgo e incluye el compromiso y la

responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes”.

## **2.3 Desarrollo del objeto de estudio**

### **2.3.1 Liderazgo**

Para Alfaro (2010) citado por Lozado (2013; P.6) “proceso mental complejo, donde el autor goza de una capacidad de influir, dirigir y guiar a los individuos para que potencien sus talentos no descubiertos, motivados por la obtención de sus objetivos para alcanzar una meta común”.

### **2.3.2 Estilos de Liderazgo**

Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), Son los rasgos y perfiles psicológicos que son inherentes al líder dentro de un aspecto o normas conductuales que desarrollan durante su actividad formativa y dirección de los trabajadores. Los investigadores sostienen que la función del liderazgo tiende a expresarse en dimensiones diferentes de acuerdo al contexto laboral.

### **2.3.3 Liderazgo transformacional**

Consiste en proporcionar al personal las herramientas necesarias para mejorar su performance. Se presenta una necesidad de mejorar las expectativas del bienestar de sus seguidores, desarrollando así sus fortalezas y evolucionar sus debilidades con el objetivo de lograr un ambiente de trabajo adecuado para desarrollar un trabajo en equipo. Lozado (2013; P. 6) citada por Contreras & Sáez (2008).

### **2.3.4 Liderazgo transaccional**

Lozado (2013; P. 6) citada en (Cardona, 2009) involucra el aspecto económico, donde el líder realiza transacciones con sus seguidores ofreciendo promesas por el esfuerzo realizado, e intercambiando premios para responder a los intereses inmediatos de sus seguidores por contingencia.

### **2.3.5 Liderazgo laissez - faire**

Lozado (2013; P. 6) citada por Bass, referido por (Rodriguez H. , 2007) contexto laboral que implica la no intervención, ausencia o evitación de líderes, política empresarial que es censurada por la sociedad civil.

### **2.3.6 Gestión educativa**

Rico (2016; P. 57).Proceso educativo complejo por sus diferentes dimensiones que involucra, la optimización de procesos y el desarrollo de los proyectos internos institucionales para mejorar los procedimientos pedagógicos, estrategias de enseñanza – aprendizaje, plana directiva, personal administrativo y empleado que están involucrados.

## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe relación directa entre el liderazgo y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.

## 2.4.2 Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.
- Existe relación directa entre liderazgo transaccional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.
- Existe relación directa entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.

## 2.5 Variables de investigación. Definición conceptual, operacional y operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	ESCALA DE MEDICIÓN
Estilos de liderazgo	Stoner, Freeman y Gilbert (1996; P.80) "son los diferentes patrones de conducta que desarrollan los líderes durante el proceso de influencia y dirección de los trabajadores".	Por otra parte Mendoza, Uribe & García (2014) concluye en su investigación que el <b>liderazgo transformacional</b> hace que las personas logren propósitos anhelados en su vida integral en cuanto a valores espirituales y morales es decir cambian para buscar metas en común.	Ordinal de tipo Likert  Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
		Estos resultados se sustentan en Cardona (2000) enunciado por Lozada (2013) cuando analiza, el <b>liderazgo transaccional</b> , el empleado está pendiente de lo que a cambio va a recibir porque no puede ser su trabajo sin recompensa o el cumplimiento de lo anticipado por el líder, éste siempre actúa con prudencia respetando las funciones del trabajador y por supuesto de los derechos como así los estímulos normados.	
		Además se sustenta en Lozada (2013) cuando analiza los aspectos de participación y la influencia del estilo del líder hacen de la comunidad educativa muestre un determinado	

		clima institucional siendo la imagen hacia la población circundante para su aprobación o descuerdo, por lo tanto si el <b>liderazgo laissez-faire</b> está presente, no hay propósito, pues la permisividad da como resultado el conformismo y la evasión de responsabilidades.	
<b>Gestión Educativa</b>	Rico (2016). Es entendida como un proceso organizado y orientado al desarrollo pedagógico, directivo, comunitario y administrativo de la institución educativa.	Correa, Álvarez y Correa (2009; P.14) <b>Institucional o Directiva</b> "Lidera, propicia y se compromete con la convivencia escolar; organiza la conformación y puesta en marcha de las diferentes acciones y responsabilidades del gobierno escolar, para garantizar la participación de éste y de la comunidad educativa".	Ordinal de tipo Likert  Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
		Correa, Álvarez y correa (2009; P.16) <b>Administrativa</b> "Comprende una serie de acciones mediante el cual el directivo desarrolla as fases del proceso administrativo".	
		Correa, Álvarez y correa (2009; P.16) <b>Pedagógica</b> "Busca la formación permanente del ser humano y orienta su misión al logro de la realización plena de los individuos".	
		Correa, Álvarez y correa (2009, P.17) <b>Comunitaria</b> "Genera vínculos culturales, sociales y afectivos, con los padres de familia, egresados y líderes".	

<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>		
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEM</b>
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Estimula Innovaciones	1. El Director hace énfasis en el valor de cuestionar lo asumido. 2. Cuestiona la forma tradicional de hacer las cosas. 3. Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas. 4. Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo. 5. Sugiere el uso de razonamiento y evidencias más que en suposiciones personales, en la solución de problemas.
	Genera Confianza y Respeto	6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósitos. 7. Muestra plena convicción sobre sus ideas, creencias y valores. 8. Demuestra cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades. 9. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión. 10. El Director se comporta de manera consistente con lo que dice.
	Carisma	11. Mantiene la calma durante situaciones críticas.

		<p>12. Hace cosas que van más allá de su propio interés por el bien del grupo.</p> <p>13. Proporciona la seguridad de que vamos a vencer obstáculos.</p> <p>14. Demuestra elevado talento y competencia en cualquier cosa que se proponga.</p>
	Inspira Compromiso	<p>15. El Director expresa su confianza de que lograremos las metas.</p> <p>16. Continuamente da ánimos.</p> <p>17. Habla con entusiasmo lo que se necesita alcanzar.</p> <p>18. Expresa una poderosa visión de futuro.</p> <p>19. Muestra determinación para el logro de sus metas.</p>
	Estimula la Autonomía	<p>20. Trata como individuo más que como un miembro de un grupo.</p> <p>21. Da consejos útiles para mi crecimiento y desarrollo.</p> <p>22. Se concentra en el desarrollo de sus fortalezas.</p> <p>23. Trata a cada uno como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas.</p> <p>24. El Director promueve su autodesarrollo.</p>
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	Reconoce Recompensas	<p>25. Aclara lo que puedo esperar si logro los criterios propuestos.</p> <p>26. Negociamos lo que recibiré por mis logros.</p> <p>27. Asesora a cambio del esfuerzo que se requiere.</p> <p>28. Reconoce un trabajo bien realizado.</p> <p>29. Expresa satisfacción cuando realizo un buen trabajo.</p>
	Gerencia por Excepción (pasivo)	<p>30. Gasta el tiempo tratando de eliminar los problemas.</p> <p>31. Promueve fuertemente el cumplimiento de normas para evitar errores.</p> <p>32. Busca errores antes de comentar sobre su desempeño.</p> <p>33. Evita involucrarse cuando los asuntos son importantes.</p>
	Gerencia por Excepción (activo)	<p>34. No actúa aun cuando los problemas se están haciendo crónicos.</p> <p>35. El Director está ausente cuando se le necesita.</p> <p>36. Fracasa al hacer seguimiento en las demandas de ayuda.</p> <p>37. Evita expresar su opinión sobre cosas importantes.</p>
<b>LAISSEZ-FAIRE</b>	Toma de decisiones	<p>38. Evita tomar decisiones.</p> <p>39. Retarda la respuesta de los asuntos urgentes.</p>
	Intervención en situaciones problemáticas	<p>40. Desvía la atención de la resolución de problemas relacionados con el trabajo.</p> <p>41. Interviene cuando el problema es serio.</p> <p>42. Actúa solo después de que las cosas marchan mal.</p> <p>43. Demuestra que es firme creyente de “no arreglar las cosas si no están rotas”</p> <p>44. Toma acciones solo después que fracase el logro de metas.</p> <p>45. Enfoca su atención a irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares de ejecución.</p>

<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>		
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEM</b>
<b>INSTITUCIONAL O DIRECTIVA</b>	Reglamento interno y organigrama	<p>1. El Director articula coherentemente las disposiciones del sistema educativo y las necesidades internas de la Institución Educativa.</p> <p>2. Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la Institución Educativa.</p> <p>3. En el organigrama se refleja el aspecto formal de la Institución Educativa.</p> <p>4. Informa a los miembros de la Institución Educativa la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la organización.</p>

	Manual de funciones y procedimientos	5. Se da cumplimiento a los procedimientos para la sanción a los docentes, personal administrativo y de servicio de la Institución Educativa. 6. Aplica sanciones de manera imparcial y justa a sus servidores.
	Comisiones de trabajo	7. El trabajo en equipo es planificado, articulado, coordinado y con el intercambio de experiencias. 8. El Director maneja la trilogía (personalidad, política de disciplina y política de evaluación) en el trabajo de equipo.
	Canales de comunicación formal	9. Muestra frecuentemente comunicación entre el director, docentes, padres de familia y estudiantes. 10. El Director promueve que los agentes se apoyen mutuamente con el objetivo de potenciar el aprendizaje de los estudiantes.
	Uso de tiempos y espacios	11. Las jornadas de trabajo reservan los tiempos necesarios para facilitar la libertad de expresión y fomentar el diálogo. 12. El Director hace posible que el clima institucional muestre una relación con los aprendizajes y la afirmación de la personalidad de los estudiantes. 13. Soluciona conflictos en casos que no sean delitos. 14. El PEI, PAT y RIN son aprobados con Resolución Directoral.
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Presupuesto económico.	15. Apoya al personal por medio de políticas de servicio y prestaciones.
	Distribución de tiempos. Jornadas de trabajo: docentes administrativos y servicio	16. Diseña y ejecuta periódicamente un plan de desarrollo del personal que satisface las necesidades presentes. 17. Reconoce el uso de prácticas innovadoras en el docente. 18. Estimula los logros del personal docente, administrativo y de servicio. 19. Toma en cuenta el perfil del personal para organizar el trabajo.
	Administración de recursos materiales	20. Ejecuta el presupuesto de la Institución Educativa. 21. Tiene la capacidad de autorregularse en la distribución de materiales.
	Relación con instancias del MED	22. Mejora la calidad de gestión de la Institución Educativa a través de los fondos propios.
<b>PEDAGÓGICA</b>	Planes y programas	23. La Institución Educativa cumple los objetivos establecidos en función al PEI. 24. El PAT traduce operativamente lo que se desea lograr en un año enfocando carencias, necesidades, respuestas o solución de problemas de la Institución Educativa.
	Enfoque pedagógico, estrategias didácticas y proceso de enseñanza - aprendizaje	25. El Director participa en proyectos de investigación e innovación. 26. Enriquece y complementa con nuevos contenidos que provienen de las demandas de la Institución Educativa (necesidades educativas de los adolescentes y aspiraciones de los Padres de Familia) y de los lineamientos de política regional. 27. La metodología adoptada es flexible y contempla una diversidad de procedimientos, estrategias y procesos que favorecen el desarrollo de capacidades y actitudes antes que el aprendizaje de conocimientos.
	Relación con estudiantes	28. Muestra capacidad de escucha a los estudiantes y los incorpora en la práctica pedagógica.
	Estilo de enseñanza	29. Apuesta por el "aprendizaje" de los estudiantes.
	Actualización docente	30. Promueve la capacitación interna y externa del docente en temas de diversificación, metodologías, técnicas e instrumentos de enseñanza.

	Enfoque de evaluación	<p>31. Aplica una evaluación auténtica y responsable prevista desde la programación del aula.</p> <p>32. El Director señala que en la evaluación, los indicadores estén establecidos por cada capacidad y actitud.</p>
	Orientación educativa y tutoría	33. El Director propone que el tutor sea elegido por su perfil profesional.
<b>COMUNITARIA</b>	Relación de padres y madres de familia	34. Las reglamentaciones son periódicamente actualizadas y conversadas con los Padres de Familia.
	Proyectos de proyección social	35. Propone proyectos de mejora para la comunidad donde está ubicada la Institución Educativa.
	Relación con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas y organismos civiles	<p>36. Busca que sea el financiamiento a través del presupuesto participativo.</p> <p>37. Participa en algún grupo religioso, en trabajos de ayuda social, económica, legal, salud en favor de los estudiantes.</p> <p>38. Participa en alguna organización civil para la ejecución de proyectos de intereses institucionales.</p>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación desarrollada fue aplicada porque busca saber para hacer, actuar, construir y modificarla. (Reyes & Sánchez, 1996) “la investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos, avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos”.

#### **3.2 Nivel de investigación**

“La investigación fue de nivel descriptivo correlacional porque, tuvo que examinar las asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio a otro”. (Bernal, 2006).

#### **3.3 Métodos de Investigación**

##### **3.3.1 Método Científico**

“El método científico es un modelo general de investigación, un proceso global y unitario que implica seis pasos que son: el planteamiento del problema, la formulación de las hipótesis, el diseño del estudio, recojo de datos,

interpretación de resultados y la obtención de conclusiones”. Anguera, Arnau y otros (1995), citado por (Yarlequé, Javier, Monroe, & Nuñez, 2007).

### **3.3.2 Método de investigación descriptivo**

“Consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables, tal como se dan en el presente”. Sánchez y Reyes (1998; P. 33).

Por tanto, se describe como se dan los modos de liderazgo en el ejercicio de la gerencia en la educación.

## **3.4 Diseño de investigación**

La investigación tuvo diseño no experimental, transaccional, correlacional. Porque se recogieron los datos en su estado natural en un solo y tiempo único “describiendo las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales”. Hernández (1988), citado por (Valderrama, 2002).

## **3.5 Población y muestra**

### **3.5.1 Población**

Constituida por 305 docentes que trabajan en 11 instituciones educativas secundarias del distrito de Tarma.

**Tabla 1 Docentes que laboran en I.E. Públicas del distrito de Tarma**

N°	Instituciones Educativas secundarias del Ministerio de Educación del distrito de Tarma.	Docentes que trabajan en instituciones educativas	Docentes seleccionados para muestra
01	I.E. San Ramón	63	35
02	I.E. Ángela Moreno de Gálvez	72	45
03	I.E. Industrial 32	53	30
04	I.E. Santa Teresa	47	22
05	I.E. Andrés Avelino Cáceres - Tarmatambo	9	5
06	I.E. José G. Otero	16	8
07	I.E. Julio C. Tello – Cochabamba	9	5
08	I.E. José Gabriel Condorcanqui - Huichay	8	5
09	I.E. Niño Jesús de Praga	13	7
10	I.E. Fe y Alegría 67 María Inmaculada	7	5
11	I.E. Santa Clara de Asís	8	5
	<b>TOTAL</b>	<b>305</b>	<b>172</b>

Fuente: Oficina de estadística - UGEL Tarma - Censo Escolar 2016.

### 3.5.2 Muestra

La prueba se determinó con el muestreo aleatorio simple en poblaciones determinadas para realizar un diagnóstico, con la siguiente fórmula, (Cochran, 1985):

$$n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)\epsilon^2 + P(1-P)Z^2}$$

Donde:

N es el tamaño de la muestra (docentes a encuestar)

N es el tamaño de la población (docentes),

P es la probabilidad de éxito (para un diagnóstico),

- $\varepsilon$  es el error de estimación máximo permisible (margen de error a tolerar).
- Z es el valor de la distribución normal estándar para una probabilidad de  $(1-\alpha/2)$ , donde  $\alpha$  es el nivel de significación y  $(1-\alpha)$  es el nivel confianza establecido.
- N 305 docentes (en realidad fueron 313 docentes, pero ocho docentes de la IE Gustavo Allende Llavería fueron tomados para la muestra piloto)
- P 0,5;  $\alpha = 0,05$ ;  $1-\alpha = 0,95$ ;  $Z = 1,96$ ;  $\varepsilon = 0,05$

Reemplazando los valores en la fórmula resulta que:

$$n = \frac{305(0,5)(0,5)(1,96)^2}{304(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} = 143 + 29 (20\%) = 172.$$

La población constituida fue de 305 docentes (entre 300 y 499), se agrega un 20% por previsión de pérdidas o mortalidad experimental (ausencia, negativa a responder o muerte de algún docente elegido), la muestra definitiva fue de 172 docentes, que representa el 56,4% de la población total de docentes.

### **3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

#### **3.6.1 La encuesta**

Utilizada para la aplicación de los cuestionarios con preguntas formuladas en correspondencia a los indicadores en las dimensiones de las variables estudiadas.

### **3.6.2 Instrumentos**

El instrumento de medición es el cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ\_5X, (Avolio & Bass, 1995) en su adaptación española con 45 preguntas y por otra parte otro cuestionario con 38 ítems y 5 alternativas de valoración para la gestión educativa.

Con el propósito de que el instrumento sea válido, se designó la prueba guía en 30 docentes de la Institución Educativa pública secundaria “Gustavo Allende Llavería” y el I.S.P.P. “Gustavo Allende Llavería” del distrito de Tarma, lo que nos permitió reajustar ítems en forma más precisa. Asimismo, se ha tratado de evitar la repetición de términos, habiendo levantado inmediatamente, además, se orientó a los docentes las instrucciones y el contenido del instrumento.

### **3.6.3 Procedimientos de recolección de datos**

Se tramitó a través de solicitudes el permiso de los directores de las Instituciones Educativas secundarias. Las aplicaciones de los cuestionarios se tomaron en horas que no afectaron las clases de los estudiantes.

## **3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

### **3.7.1 Evaluación de la validez**

Los instrumentos de recolección de datos fueron el Cuestionario de “Estilos de Liderazgo” y el Cuestionario de “Gestión Educativa”, “la validez de estos instrumentos comprende la evidencia o validez de contenido y la evidencia o validez de constructo. La primera abarca la validez genérica de criterios y la validez específica de ítems y fue evaluada mediante la opinión o juicio de tres expertos (criterio subjetivo) con la prueba t de Student”. (Córdova, 2006) y la

segunda con el coeficiente de correlación ítem–test  $r$  de Pearson corregida (criterio objetivo) (Muñiz, 2005; Prieto y Muñiz, 2000; tomado de (Ferrer, Guilera, & Peró, 2011).

**a) Validez de contenido del instrumento (juicio de expertos) – Validez subjetiva.**

“Debido a que la muestra de estudio es pequeña ( $n < 50$ ), la media de cada indicador se valora con la estadística  $t$  de Student” de acuerdo con Córdova (2006; P. 122).

Las hipótesis estadísticas nula  $H_0$  y alternativa  $H_1$  a probar son:

$H_0$ : La media de las calificaciones porcentuales del indicador X es igual a 13 ( $H_0: \mu = 13$ )

$H_1$ : La media de las calificaciones porcentuales del indicador X es mayor a 13 ( $H_1: \mu > 13$ )

Donde:

$\mu$  es la media poblacional de las opiniones porcentuales del indicador X. El punto de corte de 13 se establece en base a la calidad buena o muy buena del indicador.

La función de prueba es la  $t$  de Student con  $(n-1)$  grados de libertad Córdova (2006; P. 122) definida como:

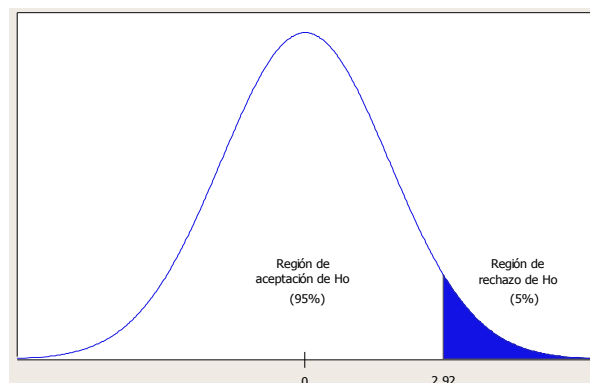
$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s / \sqrt{n}}$$

Donde:

$\bar{x}$  y  $s$  son la media y la desviación estándar muestrales de las calificaciones de cada indicador, respectivamente;  $n$  es el número de expertos.

Para el nivel  $\alpha = 0,05$ ,  $n = 3$  y un contraste superior ( $H_1: \mu > 13$ ), el valor teórico de la estadística  $t$  con dos grados de libertad es  $t_t = 2,92$ , con el que la hipótesis nula  $H_0$  se rechazará si su valor calculado es superior que  $2,92$  y, en caso contrario se aceptará  $H_0$  (figura 1). Con el valor  $P$ , la hipótesis nula  $H_0$  será rechazada si el valor  $P$  es menor que el nivel de significación de  $0,05$  y, en otro caso, será aceptado  $H_0$ .

**Figura 2 Región de aceptación y rechazo de  $H_0$**



Un indicador es válido si el valor calculado de la  $t$  es mayor que  $2,92$  o el valor  $P$  es menor que el nivel  $0,05$  y, el instrumento de acopio de datos es válido si todos los indicadores son válidos.

En la figura N° 2 y la Tabla N° 2 se aprecia que todos los indicadores son válidos, pues la prueba  $t$  indica que sus medias superan significativamente a  $13$ , con un  $95\%$  de probabilidad y, por tanto, el

Cuestionario de “Estilos de Liderazgo” y el Cuestionario de “Gestión Educativa” presentan validez de contenido por juicio de expertos.

**Tabla 2 Validez del instrumento con la t de Student**

Indicador	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Media	DE	tc	Valor P	Validación
Claridad	16	16	18	16,67	1,155	5,50	0,016	Si
Objetividad	20	15	18	17,67	2,520	3,21	0,042	Si
Actualidad	16	16	17	16,33	0,577	10,00	0,005	Si
Organización	20	17	18	18,33	1,528	6,05	0,013	Si
Suficiencia	16	16	18	16,67	1,155	5,50	0,016	Si
Intencionalidad	16	15	18	16,33	1,528	3,78	0,032	Si
Consistencia	20	16	16	17,33	2,310	3,25	0,042	Si
Coherencia	19	17	18	18,00	1,000	8,66	0,007	Si
Metodología	20	17	18	18,33	1,528	6,05	0,013	Si
Pertinencia	16	16	17	16,33	0,577	10,00	0,005	Si

Fuente: Trabajo de investigación

GL = 2; tt = 2,92; H<sub>0</sub>: μ = 13; H<sub>1</sub>: μ > 13

### b) Validez de constructo (correlación ítem–test) – Validez objetiva.

Según Ferrer, Guilera y Però (2011; P. 17), el coeficiente de correlación ítem–total r de Pearson corregida se calcula con:

$$r_{i,x-i} = \frac{r_{ix} S_x - S_i}{\sqrt{S_x^2 + S_i^2 - 2r_{ix} S_x S_i}}$$

Donde:

$r_{i,x-i}$  es el coeficiente de correlación ítem–test corregido.

$r_i$  es el coeficiente de correlación ítem–test.

$S_x$  es la desviación estándar de los puntajes totales de los sujetos examinados.

$S_i$  es la desviación estándar de los puntajes del ítem.

$S_x^2$  es la varianza de los puntajes totales de los sujetos examinados.

$S_i^2$  es la varianza de los puntajes del ítem.

Este coeficiente toma valores entre  $-1$  y  $1$ , y los ítems cuyas correlaciones ítem–total arrojen valores menores a  $0,2$  deben ser desechados o reformulados. Los ítems con correlaciones ítem–total superiores a  $0,2$  son válidos y, el instrumento de medida es válido si todos sus ítems son válidos.

Para los estilos de liderazgo, la evaluación de la validez de constructo se realiza con el método ítem–sub test, porque los estilos de liderazgo no son acumulables. Estas correlaciones, calculadas con el SPSS versión 25, se muestran en los cuadros 2, 2A, y 2B. Las correlaciones ítem–test para la gestión educativa se ilustran en el cuadro 3.

**Tabla 3 Estadísticas del total de elementos Liderazgo Transformacional**

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Lid1	85,70	354,976	,840	,972
Lid2	86,10	364,783	,534	,975
Lid3	85,37	347,895	,853	,972
Lid4	85,30	349,872	,841	,972
Lid5	85,50	362,397	,657	,974
Lid6	85,33	356,092	,806	,973
Lid7	85,00	352,138	,896	,972
Lid8	85,40	349,903	,901	,972
Lid9	85,43	349,702	,873	,972
Lid10	85,40	351,214	,838	,972
Lid11	85,30	357,528	,718	,973
Lid12	85,47	348,740	,762	,973
Lid13	85,20	354,097	,841	,972
Lid14	85,40	353,076	,876	,972
Lid15	85,20	353,959	,878	,972
Lid16	85,20	352,786	,878	,972
Lid17	85,17	359,316	,895	,972
Lid18	85,17	359,178	,810	,973
Lid19	85,17	351,454	,929	,972
Lid20	85,90	360,093	,557	,975
Lid21	85,27	364,202	,592	,974
Lid22	85,30	351,803	,872	,972
Lid23	85,67	357,402	,631	,974
Lid24	85,37	367,826	,411	,976

Fuente: Trabajo de investigación

**Tabla 4 Estadísticas de total de elementos del Liderazgo Transaccional**

Items	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Lid25	36,40	53,421	,429	,783
Lid26	37,20	53,407	,484	,779
Lid27	36,77	53,633	,425	,783
Lid28	36,13	49,223	,571	,768
Lid29	35,93	53,030	,434	,782
Lid30	36,70	53,252	,424	,783
Lid31	36,37	53,482	,409	,784
Lid32	37,40	53,352	,338	,792
Lid33	37,03	53,344	,393	,786
Lid34	37,30	55,114	,368	,788
Lid35	37,33	52,230	,494	,777
Lid36	37,27	52,409	,437	,782
Lid37	37,37	54,723	,342	,790

Fuente: Trabajo de investigación

**Tabla 5 Estadísticas de total de elementos del Liderazgo laissez faire**

Items	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Lid38	18,97	32,378	,722	,817
Lid39	18,77	30,599	,745	,813
Lid40	18,80	32,166	,742	,815
Lid41	17,83	33,799	,759	,817
Lid42	18,90	35,748	,444	,851
Lid43	18,23	37,289	,282	,874
Lid44	18,67	33,816	,667	,825
Lid45	18,23	37,013	,461	,848

Fuente: Trabajo de investigación

Las correlaciones (Correlación total de elementos corregida, cuarta columna de las tablas, 3, 4, 5 y 6), son mayores que 0,2, por lo que el Cuestionario de “Estilos de Liderazgo” y el Cuestionario de “Gestión Educativa” presentan validez objetiva o de constructo.

De los resultados de la prueba t para el juicio de expertos y de los coeficientes de correlación r corregida de Pearson se afirma que el Cuestionario de “Estilos de Liderazgo” y el Cuestionario de “Gestión Educativa” son válidos.

**Tabla 6 Estadística de total de elemento de la gestión educativa**

Estadísticas de total de elemento de la Gestión Educativa				
Items	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ges1	130,10	1034,576	,822	,982
Ges2	130,03	1027,413	,858	,982
Ges3	130,00	1047,448	,579	,983
Ges4	130,23	1038,254	,603	,983
Ges5	130,43	1030,392	,802	,982
Ges6	130,30	1032,010	,639	,983
Ges7	130,10	1020,990	,843	,982
Ges8	130,20	1034,579	,811	,982
Ges9	130,00	1022,345	,914	,982
Ges10	130,03	1035,275	,792	,983
Ges11	130,37	1038,999	,771	,983
Ges12	130,17	1033,178	,836	,982
Ges13	130,20	1032,441	,740	,983
Ges14	129,53	1024,740	,766	,983
Ges15	130,60	1041,283	,606	,983
Ges16	130,77	1038,599	,765	,983
Ges17	130,33	1032,368	,764	,983
Ges18	130,20	1024,993	,745	,983
Ges19	130,50	1021,017	,875	,982
Ges20	129,77	1021,082	,789	,983
Ges21	130,13	1032,809	,881	,982
Ges22	130,00	1027,034	,871	,982
Ges23	130,00	1024,897	,803	,982
Ges24	129,93	1028,547	,837	,982
Ges25	130,37	1026,999	,821	,982
Ges26	130,20	1030,717	,874	,982
Ges27	130,17	1024,764	,909	,982
Ges28	130,03	1025,895	,854	,982
Ges29	129,70	1034,769	,800	,982
Ges30	130,40	1022,869	,814	,982
Ges31	130,17	1026,489	,882	,982
Ges32	130,30	1032,148	,819	,982
Ges33	130,53	1032,809	,695	,983
Ges34	130,40	1022,869	,814	,982
Ges35	130,60	1026,110	,692	,983
Ges36	130,70	1036,907	,691	,983
Ges37	130,87	1024,464	,644	,983
Ges38	131,00	1036,138	,602	,983

Fuente: Trabajo de investigación

### 3.7.2 Evaluación de la confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos de medición se realiza con los resultados de su aplicación a una muestra piloto de 30 docentes (primaria, secundaria y superior) de la IE Gustavo Allende Llavería de Tarma y se evalúa con el coeficiente alfa de Cronbach, cuya expresión es (Muñiz, 2005; Prieto y Muñiz, 2000; tomado de Ferrer, Guilera y Perú, 2011, pp. 10–11):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Donde:

$\alpha$  es el coeficiente alfa de Cronbach,

$S_i^2$  es la varianza de los resultados del ítem,

$S^2$  es la varianza del resultado total del instrumento de medición,

$K$  es el número de ítems

Este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor mayor a 0,6 indica que el instrumento de medición es confiable. Los coeficientes alfa de Cronbach, calculados con el SPSS versión 25, oscila entre 0,796 (liderazgo laissez faire) y 0,983 (gestión educativa), todos mayores que 0,6, por lo que el Cuestionario de “Estilos de Liderazgo” y el Cuestionario de “Gestión Educativa” son confiables.

<b>Estadísticas de fiabilidad de Liderazgo Transformacional</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	24

<b>Estadísticas de fiabilidad de Liderazgo Transaccional</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,796	13

<b>Estadísticas de fiabilidad de Liderazgo Laissez Faire</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	8

<b>Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario de Gestión Educativa</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,983	38

El Cuestionario de “Estilos de Liderazgo” y el Cuestionario de “Gestión Educativa” son válidos y confiables.

### 3.8 Técnicas de procesamiento de datos.

Se utilizó el programa SPSS versión 25, así mismo se efectuó la interpretación de los datos con el sustento del marco teórico, los resultados se presentaron en tablas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Presentación, análisis e interpretación de datos

**Tabla 7 Correlación estilos de liderazgo y gestión educativa**

Gestión	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo laissez faire
Gestión institucional	0,672**	0,187**	-0,343**
Gestión administrativa	0,638**	0,242**	-0,297**
Gestión pedagógica	0,630**	0,262**	-0,285**
Gestión comunitaria	0,510**	0,295**	-0,151*
<b>Gestión educativa</b>	<b>0,668**</b>	<b>0,246**</b>	<b>-0,297**</b>

(\*): Significativa al 5% ( $p < 0,05$ ); (\*\*): Significativa al 1% ( $p < 0,01$ )

#### 4.1.1 Coeficientes de correlación rho de Spearman entre estilos de liderazgo transformacional y gestión educativa

El coeficiente de correlación rho de Spearman, Córdova (2006; P. 399) de la tabla N° 7 entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa, según la opinión de los docentes alcanzó el valor de 0,668, el cual muestra que la relación entre las variables es directa (0,6 a 0,8) porque el coeficiente es positivo y altamente significativa (\*\*,  $p < 0,01$ ), con este coeficiente se establece que a mayor liderazgo transformacional se espera mejor gestión

educativa de los directores, lo que redundaría en beneficio de la comunidad educativa.

Pese a que este estilo de liderazgo debiera ser la más indicada en los directores obtiene menor porcentaje, según la opinión de los docentes; los directores si hablan con entusiasmo lo que se necesita alcanzar, así como enfatizan el sentido de tener un propósito e igualmente sugieren nuevos puntos de vista sobre cómo hacer el trabajo. Sin embargo, inciden más en la articulación de las disposiciones del sistema educativo, así como en la política de disciplina y evaluación del trabajo en equipo, pero dan poco énfasis a la premiación, incentivos, etc.

#### **4.1.2 Coeficientes de correlación rho de Spearman entre estilos de liderazgo transaccional y gestión educativa**

La tabla N° 7 muestra que el coeficiente de correlación rho de Spearman, Córdova (2006; P. 399) entre el liderazgo transaccional y la gestión educativa, según la opinión de los docentes, logró un número de 0,246, incidiendo más en la gestión comunitaria, el cual revela que la asociación entre las variables es directa (0,2 a 0,4) y significativa (\*\*,  $p < 0,01$ ) porque con este coeficiente se establece que a mayor liderazgo, transaccional, se espera mejor gestión educativa de los directores, lo que redundaría en provecho de la comunidad educativa.

Cabe mencionar que según la opinión de los docentes los directores lideran más incidiendo en lo que recibirán por sus logros 54.7%, y promueven potentemente el cumplimiento de las normas para superar errores 60.5% y gestionan más en proponer proyectos de mejora y buscan financiamiento, luego apuestan por el aprendizaje de los estudiantes.

#### **4.1.3 Coeficientes de correlación rho de Spearman entre estilos de liderazgo laissez faire y gestión educativa**

El coeficiente de correlación rho de Spearman (Córdova, 2006, p. 399) mostrado en la tabla N° 7 entre ambos según la opinión de los docentes es de  $-0,297$ , incidiendo más en la gestión administrativa, el cual indica que la relación entre las variables es inversa porque este coeficiente revela que a menor liderazgo Laissez faire, se espera mejor gestión educativa de los directores en beneficio del éxito de la comunidad educativa, así mismo es baja ( $-0,4$  a  $-0,2$ ) y significativa ( $**p < 0,01$ ). Cabe mencionar que existe un alto porcentaje de directores que toman decisiones, lideran evitando tomar decisiones, dejando hacer, postergan asuntos urgentes e intervienen cuando el problema es serio, de allí que no muestran resultados.

#### **4.2 Análisis de los estadígrafos**

Entonces la relación entre estilos de liderazgo y gestión educativa es significativa porque a mayor estilo de liderazgo se espera mejor gestión educativa de los directores, lo que redundará en bien de los participantes.

Se ha demostrado que la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa ( $0,668$ ) es directa, alta y significativa, la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión educativa ( $0,246$ ) es directa, baja y significativa, y la relación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa ( $-0,297$ ) es inversa, baja y significativa. Lo que se expone ampliamente a continuación en forma disgregada.

La relación entre estilo de liderazgo transformacional y los tipos de gestión educativa es directa y altamente significativa, entre medias ( $0,4$  a  $0,6$ ) o altas ( $0,6$  a  $0,8$ ), fluctuando entre  $0,51$  (gestión comunitaria) y  $0,672$  (gestión institucional). La

relación del estilo de liderazgo transaccional y los tipos de gestión educativa es directa y altamente significativa, entre muy bajas (0 a 0,2) y bajas (0,2 a 0,4), oscilando entre 0,187 (gestión institucional) y 0,295 (gestión comunitaria). La relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y los tipos de gestión educativa, es inversa, entre significativas ( $p < 0,05$ ) y significativas ( $p < 0,01$ ), bajas o muy bajas, fluctuando entre  $-0,151$  (gestión comunitaria) y  $-0,343$  (gestión institucional).

De estos coeficientes de correlación se deriva que la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa es directa, alta y significativa; la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión educativa es directa, baja y significativa; y, la relación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa es inversa, baja y significativa. Con estos resultados se afirman las hipótesis de investigación.

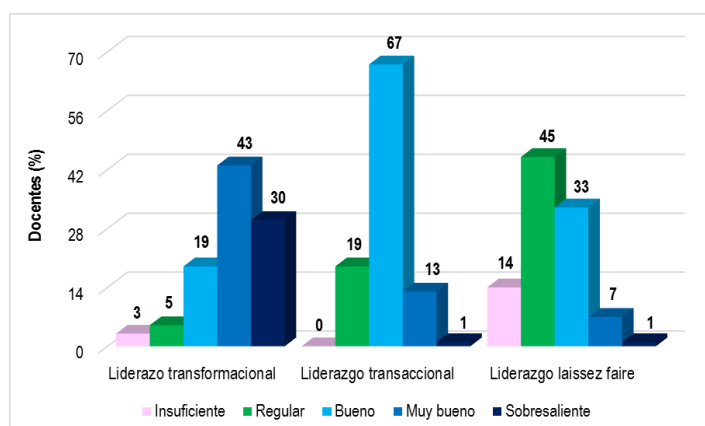
Para mayor entendimiento se expone ampliamente a continuación en forma separada los siguientes datos.

**Tabla 8 Nivel de los estilos de liderazgo (n = 172, en %)**

Nivel (%)	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo laissez faire
Insuficiente	3		14
Regular	5	19	45
Bueno	19	67	33
Muy bueno	43	13	7
Sobresaliente	30	1	1

Fuente: Trabajo de investigación.

**Figura 3 Estilos de liderazgo de los directores**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de colegios públicos de Tarma 2017.

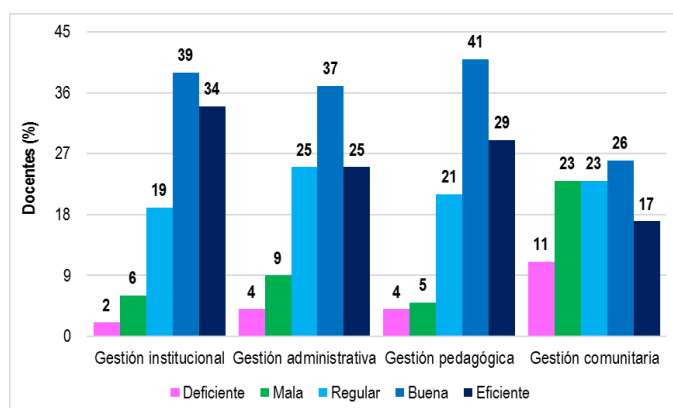
En la tabla 8 y figura 3 observamos que los docentes consultados perciben que el liderazgo transformacional es muy bueno (43%) porque hablan con entusiasmo lo que se necesita alcanzar; además enfatizan el sentido de tener un propósito, igualmente sugieren nuevos puntos de vista sobre cómo hacer el trabajo y enfatiza el valor de cuestionar lo asumido; por otra parte el liderazgo transaccional es bueno (67%) ya que aclara lo que puede esperar el docente si logra los criterios propuestos, también asesora a cambio del esfuerzo que se requiera y promueve potentemente el cumplimiento de normas para evitar errores; por último, el liderazgo laissez faire es regular (45%) ya que actúa solo después de que las cosas marchan mal y muestra que es firme creyente de “no arreglar las cosas si no están rotas.

**Tabla 9 Tipos de gestión educativa de los directores (n = 172, en %)**

Nivel (%)	Gestión institucional	Gestión administrativa	Gestión pedagógica	Gestión comunitaria	Gestión educativa
Deficiente	2	4	4	11	4
Mala	6	9	5	23	3
Regular	19	25	21	23	26
Buena	39	37	41	26	38
Eficiente	34	25	29	17	29

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de colegios públicos de Tarma 2017.

**Figura 4 Nivel de gestión educativa de los directores**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de colegios públicos de Tarma 2017.

La tabla 9 y figura 4 muestran que según la opinión de los docentes entrevistados consideran que la gestión educativa es buena (38%).

Los docentes perciben que la gestión institucional o directiva es (39%) porque preponderantemente articulan las disposiciones del sistema educativo y sus necesidades internas en la institución educativa; manejan la trilogía (personalidad, política de disciplina y política de evaluación) en el trabajo en equipo y hace posible que el clima institucional muestre una relación con los aprendizajes y la afirmación de la personalidad de los estudiantes, así mismo la administrativa es (37%) ya que ejecutan el presupuesto de la institución educativa, así mismo toman en cuenta el perfil del personal para organizar el trabajo y reconocen el uso de prácticas innovadoras en el docente, pedagógica (41%) porque apuestan por el aprendizaje del estudiante, adoptan una metodología flexible y contemplan una variedad de procedimientos, estrategias y procesos que favorecen el desarrollo de capacidades y actitudes; por último la gestión comunitaria (26%) es buena porque actualiza y conversa periódicamente las reglamentaciones de los padres de familia y propone proyecto de mejora para la comunidad donde está ubicada la institución educativa.

### 4.3 Prueba de hipótesis

#### 4.3.1 Contraste Estadístico de la Primera Hipótesis Específica. Hipótesis de investigación

“La relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de Tarma es directa y alta”.

“El contraste de la hipótesis se realiza con la estadística Z de Gauss, Córdova (2006; P. 152) para evaluar la significancia del coeficiente de correlación por rangos rho de Spearman en la relación de variables ordinales, al 95% de confianza estadística”. Se contrastan las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: La relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa no es directa y alta (H<sub>0</sub>:  $\rho = 0$ ).

H<sub>1</sub>: La relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa es directa y alta (H<sub>0</sub>:  $\rho > 0$ ).

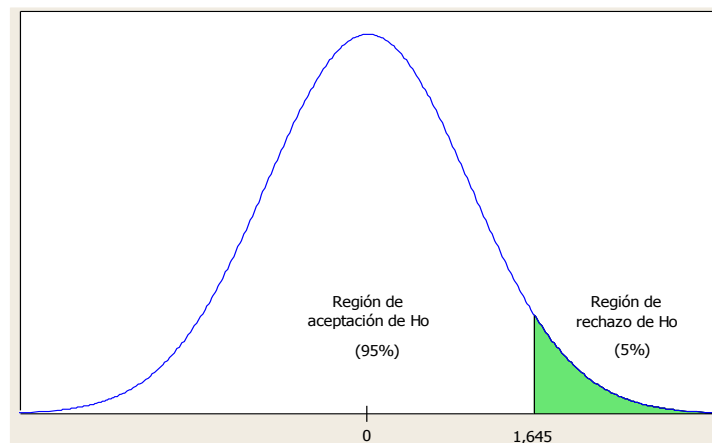
Al ser la muestra grande ( $n = 172$ ,  $n > 50$ ), “la estadística de prueba es la función Z de Gauss con distribución normal estándar para valorar el coeficiente de correlación rho de Spearman”, Córdova (2006; P. 286) definida como:

$$Z = \frac{\sqrt{n-3}}{2} \ln\left(\frac{1+r}{1-r}\right)$$

Aquí, r es el coeficiente de correlación muestral rho de Spearman entre liderazgo transformacional y gestión educativa, n es el número de docentes encuestados, ln es el logaritmo natural o neperiano.

Para un contraste derecho, el valor teórico de la Z de Gauss al 95% de confianza es 1,645; con ello, se rechazará la hipótesis nula  $H_0$  si el valor calculado de la función Z es mayor que 1,645; en caso contrario,  $H_0$  será aceptada (figura 3). Con el valor P, la hipótesis nula  $H_0$  será rechazada, si el valor P es menor que 0,05; en caso contrario,  $H_0$  será aceptada.

**Figura 5 Regiones de rechazo y aceptación de  $H_0$**



En la tabla 5,  $r = 0,688$  y  $n = 172$ . Con estos valores, el valor calculado de la función Z de Gauss es 10,49. El programa estadístico SPSS v.25 da el valor P 0.

$$Z = \frac{\sqrt{172-3}}{2} \ln\left(\frac{1+0,668}{1-0,668}\right) = 10,49$$

Al ser el valor calculado de la Z de Gauss (10,49) mayor que su valor teórico (1,645) y el valor P (0) menor que 0,05, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , a favor de la hipótesis alternativa  $H_1$ .

“Al 95% de seguridad estadística, se admite que la relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa de los directores es significativa y, dado que el coeficiente de correlación rho de Spearman entre

las variables es de 0,668, positivo y, entre 0,6 y 0,8, se acepta que la relación es directa, alta y significativa. Con estos valores se afirma la primera hipótesis específica de investigación”.

#### **4.3.2 Contraste Estadístico de la Segunda Hipótesis Específica**

##### **Hipótesis de investigación:**

“La relación entre liderazgo transaccional y gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de Tarma es directa y baja”.

De igual modo, como en la prueba de la primera hipótesis específica, se contrastan las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: La relación entre liderazgo transaccional y gestión educativa no es directa y baja (H<sub>0</sub>:  $\rho = 0$ ).

H<sub>1</sub>: La relación entre liderazgo transaccional y gestión educativa es directa y baja (H<sub>0</sub>:  $\rho > 0$ ).

En la tabla 5,  $r = 0,246$  y  $n = 172$ . Estos valores conducen al valor calculado de Z de 3,26. El programa estadístico SPSS v.25 calcula el valor P de 0.

$$Z = \frac{\sqrt{172-3}}{2} \ln\left(\frac{1+0,246}{1-0,246}\right) = 3,26$$

El valor calculado de la Z de Gauss (3,26) es mayor que su valor teórico (1,645) y el valor P (0) es menor que 0,05; por ello, se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>.

“Con el 95% de probabilidad, se acepta que la relación entre liderazgo transaccional y gestión educativa de los directores es significativa y, como el coeficiente de correlación rho de Spearman entre las variables es de 0,246, positivo y, entre 0,2 y 0,4, se admite que la relación es directa, baja y significativa. Con estos resultados se acepta la segunda hipótesis específica de investigación”.

#### **4.3.3 Contraste Estadístico de la Tercera Hipótesis Específica**

##### **Hipótesis de investigación:**

“La relación entre liderazgo laissez faire y gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de Tarma es inversa y baja”.

De igual forma como se procedió en la primera hipótesis específica se prueban las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: La relación entre liderazgo laissez faire y gestión no es inversa y baja  
(H<sub>0</sub>:  $\rho = 0$ ).

H<sub>1</sub>: La relación entre liderazgo laissez faire y gestión educativa es inversa y baja (H<sub>0</sub>:  $\rho < 0$ ).

En la tabla 5, se observa que  $r = -0,297$  y  $n = 172$ . Sustituyendo estos valores en la función Z, el valor calculado es de  $-3,98$ . El paquete SPSS v.25 reporta el valor P de 0.

$$Z = \frac{\sqrt{172-3}}{2} \ln\left(\frac{1-0,297}{1+0,297}\right) = -3,98$$

Dado que el valor obtenido de  $Z$  ( $-3,98$ ) es menor que  $-1,645$  y el valor  $P$  ( $0$ ) es menor que  $0,05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

“Al 95% de seguridad estadística, se acepta que la relación entre liderazgo laissez faire y gestión educativa es significativa y, ya que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de  $-0,297$ , negativo y, entre  $-0,4$  y  $-0,2$ , se acepta que la relación es inversa, baja y significativa. Con estos resultados se acepta la tercera hipótesis específica de investigación”.

#### **4.3.4 Contraste Estadístico de la Hipótesis General**

##### **Hipótesis de investigación:**

“La relación entre los estilos de liderazgo y gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de Tarma es significativa”.

Se ha demostrado que la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa ( $0,668$ ) es directa, alta y significativa, la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión educativa ( $0,246$ ) es directa, baja y significativa, y la relación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa ( $-0,297$ ) es inversa, baja y significativa. En vista de que la hipótesis general es la síntesis de las hipótesis específicas, y dado que estas hipótesis han sido todas demostradas, también se demuestra la hipótesis general de investigación.

#### **4.4 Discusión de resultados**

##### **4.4.1 Relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa**

El coeficiente de correlación rho de Spearman entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de las instituciones

educativas públicas del nivel secundaria, según la opinión de los docentes es de 0,668, el cual indica que la relación entre las variables es directa (0,6 a 0,8) porque el coeficiente es positivo y altamente significativa (\*\*,  $p < 0,01$ ), con este coeficiente se establece que a mayor liderazgo transformacional se espera mejor gestión educativa de los directores, lo que redundaría en beneficio de la comunidad educativa.

Según la opinión de los docentes de los colegios públicos de Tarma, los directores motivan con entusiasmo lo que se requiere alcanzar 48. %, así como enfatizan el sentido de tener un propósito 46% e igualmente sugieren nuevos puntos de vista sobre cómo hacer el trabajo 44%, articulando con las disposiciones del sistema educativo, así como en la política de disciplina y evaluación del trabajo en equipo.

Esto contrasta con Rodríguez (2011) cuando demuestra que los estilos de liderazgo, están “centrados en la administración, y otro, en el currículum; este último es el que se enfrenta y relaciona con el cuerpo docente, encargándose de las supervisiones, acompañamientos de las prácticas pedagógicas, gestión curricular y de los aprendizajes, el cual es reconocido y valorado por el cuerpo de profesores”. (P. 264)

Así mismo se sustenta en Ramírez (2012) quien en la relación entre los líderes y gerentes en los logros propuestos de la institución llega a establecer que para un determinado liderazgo también le corresponde a un tipo específico de gerente.

Por otra parte Mendoza, Uribe & García (2014) concluye en su investigación que el liderazgo transformacional hace que las personas logren

propósitos anhelados en su vida integral en cuanto a valores espirituales y morales es decir cambian para buscar metas en común.

Cuando se determinaron que la influencia de factores de liderazgo del personal directivo, destaca en cuanto a lo transformacional los aspectos como: estimulación del intelecto, conducta, dones o habilidades y lo más importante es el esfuerzo sin condiciones o a cambio de recompensas, es decir impulsar para que el personal trabajador resuelva problemas con resultados óptimos y por supuesto estar siempre actualizado a través de talleres y congresos.

También Perilla-Toro & Gómez-Ortiz (2017), en sus comentarios arribaron a que el liderazgo en consideración guarda una estrecha comunicación con las actitudes demostradas por el personal después de los trabajos encomendados, por supuesto están relacionados en forma regulada por la confianza, respeto y valor al líder.

Por último, Chacón (2016) orienta su investigación mencionando que a mayor práctica de este liderazgo por los guías o jefes de la institución pública o privada los resultados en calidad de los productos entregados por el empleado será muy satisfactorio para beneficio de la organización y de los integrantes del equipo trabajador.

En conclusión, es significativa la relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa de los directores incidiendo que motivan con entusiasmo lo que se requiere alcanzar.

#### **4.4.2 Relación entre liderazgo transaccional y gestión educativa**

La relación entre la gestión transaccional y la gestión educativa es directa, baja (0,2 a 0,4) y significativa.; según la opinión de los docentes los directores

lideran más incidiendo en lo que recibirán por sus logros 29.1%, y promueven fuertemente el cumplimiento de las normas para evitar errores 40.1% y gestionan más en proponer proyectos de mejora 30.8% y buscan financiamiento 29.7%, luego apuestan por el aprendizaje de los estudiantes.

Estos resultados se sustentan en Cardona (2000) enunciado por Lozada (2013) cuando analiza, el liderazgo transaccional, el empleado está pendiente de lo que a cambio va a recibir porque no puede ser su trabajo sin recompensa o el cumplimiento de lo anticipado por el líder, éste siempre actúa con prudencia respetando las funciones del trabajador y por supuesto de los derechos como así los estímulos normados.

Además, Escandón (2012; P.9) en su investigación tuvo el propósito de identificar los estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de la red N° 8 Lima, obtuvo los siguientes resultados: el liderazgo predominante es el transaccional de recompensa eventual y dirección por excepción.

En conclusión, este estilo de liderazgo se presenta en mayor porcentaje en la gestión educativa de los directores de los colegios públicos del distrito de Tarma según la opinión de los docentes.

#### **4.4.3 Relación entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y gestión educativa**

La relación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa (-0,297) de los directores de las instituciones educativas según la opinión de los docentes es inversa y baja, porque que existe un alto porcentaje de directores que interviene casi siempre solo cuando el problema es serio 42.4% caso contrario omite, y 33% solo enfoca su atención a irregularidades, errores y excepciones.

Esto se sustenta en Trinidad & Vargas (2010; P.78) en su investigación sobre los estilos de liderazgo; concluyendo que las tres cuartas partes de los docentes tienen pobre habilidad y limitaciones para influir... con las personas a su cargo, no realizan por lo general ningún tipo de transacción, así mismo se aprecia que la gran mayoría de docentes no interviene ni cuando las cosas están mal, ni para castigar o llamar la atención a sus alumnos. No monitorea en forma constante, también se percibe en este estilo, que son pasivos, condescendientes no permitiendo cohesionar al grupo.

Además se sustenta en Lozada (2013) cuando analiza los aspectos de participación y la influencia del estilo del líder hacen de la comunidad educativa muestre un determinado clima institucional siendo la imagen hacia la población circundante para su aprobación o descuerdo, por lo tanto si el liderazgo *laissez-faire* está presente, *no hay propósito, pues la permisividad* da como resultado el conformismo y la evasión de responsabilidades, mientras algunos hacen lo posible lamentablemente culmina en fracaso.

En conclusión, los directores toman decisiones solo cuando generalmente se presentan problemas o es necesario su intervención.

#### **4.4.4 Estilos de liderazgo y gestión educativa.**

“La relación entre estilos de liderazgo y gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas según la opinión de docentes de nivel secundaria de Tarma es significativa”.

Según los resultados obtenidos se puede percibir que tiene mayor predominancia en el nivel de gestión pedagógica 41% ; cuando especialmente los docentes perciben que siempre se apuesta por el aprendizaje de los

estudiantes y casi siempre se adopta una metodología contemplando la diversidad de procedimientos estrategias y procesos que favorecen el desarrollo de capacidades , además el 39% declara que el nivel de gestión institucional continua porque siempre aprueba el PEI, PAT y RIN con resolución directoral además casi siempre articula coherentemente las disposiciones del sistema educativo; por otro lado 37% de docentes considera que continúa la gestión administrativa puesto que siempre ejecuta el presupuesto, teniendo la capacidad casi siempre de autorregularse en la distribución de materiales y por último la gestión comunitaria 26% ya que siempre actualiza y conversa periódicamente las reglamentaciones con los padres de familia, propone proyectos de mejora y participa para la ejecución; estos resultados se sustentan en la investigación que presenta.

Sorados (2010) hace referencia en forma muy clara que si el director es líder influye en la calidad de la gestión educativa en la institución educativa, ambas variables guardan una estrecha correlación y siempre deben estar presentes para la conducción de la comunidad educativa.

Además, estos resultados se sustentan en Rodríguez (2011) cuando señala pues al maestro líder con capacidad pedagógica son los más requeridos, así los aspectos de diseño de sesiones de aprendizaje en forma práctica o ante una demostración de clase te da retroalimentación, promoviendo estar así preparados ante la evaluación docente, refiriendo a establecer la estrecha relación de ambas variables puestos en discusión en el presente estudio de investigación.

Finalmente, sostiene Torres (2015; P.8) en su investigación en instituciones emblemáticas de Puno, sobre la Gestión Educativa y la Práctica

Docente encontrando “el nivel predominante está en la opción regular y buena de la gestión educativa, el cual es relativamente favorable, por la función que realizan los directores de las tres Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas del distrito de Puno”.

## CONCLUSIONES

1. Referente al estilo de liderazgo transformacional y gestión educativa de los directores es directa y alta según los docentes consultados que perciben que los directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de Tarma es muy bueno porque inspiran y hablan con entusiasmo lo que se necesita alcanzar; además enfatizan el sentido de tener un propósito, igualmente sugieren nuevos puntos de vista sobre cómo hacer el trabajo y ponen énfasis en el valor de cuestionar lo asumido además inciden más en la articulación de las disposiciones del sistema educativo así como en la política de disciplina y evaluación del trabajo en equipo.
2. En relación al estilo de liderazgo transaccional y gestión educativa de los directores es directa y baja porque según la opinión de los docentes los directores motivan más incidiendo en lo que recibirán por sus logros, y promueven fuertemente el cumplimiento de las normas para evitar errores además gestionan más en proponer proyectos de mejora y buscan financiamiento. Este estilo de líder se viene dando en los directivos educativos del distrito de Tarma.
3. Concerniente al estilo de liderazgo laissez faire y gestión educativa de los directores la relación es inversa y baja ya que este coeficiente revela que a menor liderazgo Laissez faire, se espera mejor gestión educativa porque es necesario un líder sea transformacional o transaccional para la administración educativa; por lo tanto cuando menor sea la práctica de este estilo y la elección asertiva de cualquiera de los otros estilos sería lo aconsejable.
4. Por último, la relación entre los estilos de liderazgo y gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de Tarma es

directa, lo cual es favorable porque a mayor liderazgo se espera mejor gestión educativa de los directores, lo que redundará en beneficio de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.

## SUGERENCIAS

- Los estilos del liderazgo transformacionales deberían fomentarse más como estrategias para motivar la participación de los docentes, de manera que esta pueda impulsar la mejora del aprendizaje y el rendimiento de la población educativa juvenil.
- Se sugiere el desarrollo de talleres donde se fomente la mejora de prácticas de liderazgo en los directores de las diferentes instituciones educativas.
- Fomentar el liderazgo y la gestión educativa como curso académico a partir de estudiantes capacitados en la facultad de Pedagogía y Humanidades, como proyección social pueden ser dirigidas a las instituciones de educación públicas con elevado porcentaje en primaria o secundaria no promovidos o desaprobados.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. California: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990). Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: The Free Press.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.
- Bobadilla, P. (2004). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Cardona, P. (2009). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. España: Universidad de Navarra.
- Chacon Luna, G. (2016). Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cochran, W. (1985). Técnicas de muestreo. México: Compañía Editorial Continental.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 152-164.
- Córdova, M. (2006). Estadística Inferencial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Correa, A., Alvarez, A., & Correa, S. (2009). La gestión educativa un nuevo paradigma. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.

- Cuevas López, M., Díaz Rosas, F., & Hidalgo Hernandez, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación: un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 10.
- Escandón, A. (2012). Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red n° 8 - Callao. Lima: USIL.
- Ferrer, R., Guilera, G., & Però, M. (2011). Propiedades Psicométricas del Instrumento de Valoración de Riesgos Psicosociales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (FPSICO). . España: Universidad de Barcelona.
- Gamarra Vargas, M. (2010). STILO DE LIDERAZGO DE Las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del destrito Callao. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 135-143.
- Juárez, R. (2010). Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 23 distrito ventanilla de Callao. Lima: USIL.
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y calidad en Educación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa Maria Auxiliadora de Riobamba. *Universidad Politecnica Salesiano*, 192-206.
- Mendez, R. (03 de Octubre de 2009). Roger Mendez Benavides. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>

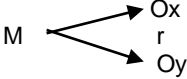
- Mendoza Martinez, I., Uribe Prado, J., & García Rivera, B. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 1412-1429.
- Mokate, C., & Saavedra, J. (2006). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales*. Washington, D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social .
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 7-12.
- Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar de Plata. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 146-157.
- Perilla-Toro, L., & Gómez Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 95-108.
- Rafael, U., & Chacin, B. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 165-177.
- Ramirez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica - metodológica para el análisis de la dirección oraganizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 89-98.
- Reyes, C., & Sánchez, H. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Rico. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Shopia*, 55-70.

- Rodriguez. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 253-267.
- Rodriguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 145-165.
- Sorados Palacios, M. M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Sosa Espinoza, G. (2017). La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Torres, E. (2015). Gestión Educativa y su relación con la practica docente en las instituciones educativa emblemáticas de la ciudad de Puno. *Comunic@cción*, 56-64.
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Yábar, I. (2013). La gestión educativa y su relación con la practica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima - Cercado. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Yarlequé, L., Javier, L., Monroe, J., & Nuñez, E. (2007). *Investigación en Educación y Ciencias Sociales*. Huancayo: Ediciones OMEGA.

# **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Liderazgo y gestión educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito de Tarma.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/DIMENSIÓN/INDICADORES		METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo transaccional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma? ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> - Establecer la relación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma. - Establecer la relación entre liderazgo transaccional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma. - Establecer la relación entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe relación directa entre los estilos de liderazgo y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS;</b> Existe relación directa y alta entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma. Existe relación directa y baja entre liderazgo transaccional y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma. Existe relación inversa y baja entre liderazgo liberal, tipo Laissez Faire y la gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma.</p>	<p><b>1. ESTILOS DE LIDERAZGO</b></p> <p>Liderazgo transformacional: - Estimula innovaciones - Genera confianza y respeto - Carisma - Inspira compromiso - Estimula la autonomía</p> <p>Liderazgo transaccional: - Reconoce recompensas - Gerencia por excepción (pasivo) - Gerencia por excepción (activo)</p> <p>Liderazgo Laissez - Faire: - Toma de decisiones - Intervención en situaciones problemáticas</p> <p><b>2. GESTIÓN EDUCATIVA</b></p> <p>Institucional o directiva: - Reglamento interno y organigrama - Manual de funciones y procedimientos - Comisiones de trabajo - Canales de comunicación formal - Uso de tiempos y espacios</p> <p>Administrativa: - Presupuesto económico - Distribución de tiempos. Jornadas de trabajo: docentes, administrativos y servicio.</p>		<p><b>MÉTODO:</b> - Científico - Descriptivo</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Aplicada</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No experimental, transaccional y correlacional.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR     M --&gt; Ox     M --&gt; Oy     Ox --- r --- Oy             </pre> </div> <p><b>POBLACIÓN OBJETIVO:</b> 305 docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de Tarma</p> <p><b>MUESTRA:</b> 172 docentes del nivel secundario que trabajan en 11 instituciones educativas secundarias del distrito de Tarma.</p> <p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta, observación, y análisis documental.</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Guía de encuesta, guía de observación y análisis documental.</p>

## Resultados de los ítems del cuestionario de los estilos de liderazgo

EL Director:	Respuestas (%)				
	NU	CN	AV	CS	SI
1. Pone énfasis en el valor de cuestionar lo asumido.	5,2	6,4	40,1	34,3	14,0
2. Cuestiona la forma tradicional de hacer las cosas.	8,1	18,6	32,0	27,3	14,0
3. Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas.	5,8	9,3	18,6	32,0	34,3
4. Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo.	4,7	2,9	23,3	44,8	24,4
5. Sugiere el uso de razonamiento y evidencias más que en suposiciones personales, en la solución de problemas.	3,5	7,6	22,7	43,0	23,3
6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósitos.	1,7	4,1	23,8	46,5	23,8
7. Muestra plena convicción sobre sus ideas, creencias y valores.	1,2	8,1	18,0	41,3	31,4
8. Demuestra cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades.	3,5	4,1	20,3	41,3	30,8
9. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión.	2,3	4,1	22,1	41,9	29,7
10. Se comporta de manera consistente con lo que dice.	4,1	9,9	23,8	32,0	30,2
11. Mantiene la calma durante situaciones críticas.	2,9	2,9	18,0	38,4	37,8
12. Hace cosas que van más allá de su propio interés por el bien del grupo.	4,1	7,6	26,7	32,6	29,1
13. Proporciona la seguridad de que vamos a vencer obstáculos.	2,9	5,2	24,4	40,1	27,3
14. Demuestra elevado talento y competencia en cualquier cosa que se proponga.	2,9	4,7	29,1	40,7	22,7
15. Expresa su confianza de que lograremos las metas.	3,5	1,7	20,3	40,7	33,7
16. Continuamente da ánimos.	2,9	6,4	24,4	36,0	30,2
17. Habla con entusiasmo lo que se necesita alcanzar.	2,3	4,7	18,6	48,3	26,2
18. Expresa una poderosa visión de futuro.	2,3	5,8	24,4	37,2	30,2
19. Muestra determinación para el logro de sus metas.	2,9	7,6	20,9	40,7	27,9
20. Trata como individuo más que como un miembro de un grupo.	9,3	15,7	25,0	32,6	17,4
21. Da consejos útiles para mi crecimiento y desarrollo.	5,2	9,9	20,9	33,7	30,2
22. Se concentra en el desarrollo de sus fortalezas.	3,5	4,1	23,3	41,9	27,3
23. Trata a cada uno como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas.	5,8	11,0	29,7	32,6	20,9
24. Promueve su autodesarrollo.	3,5	11,0	18,0	38,4	29,1
25. Aclara lo que puedo esperar si logro los criterios propuestos.	1,2	7,6	27,9	42,4	20,9
26. Negociamos lo que recibiré por mis logros.	17,4	20,3	29,1	25,6	7,6
27. Asesora a cambio del esfuerzo que se requiere.	8,7	10,5	28,5	40,1	12,2
28. Reconoce un trabajo bien realizado.	5,8	6,4	19,8	34,3	33,7
29. Expresa satisfacción cuando realizo un buen trabajo.	3,5	7,6	22,1	31,4	35,5
30. Gasta el tiempo tratando de eliminar los problemas.	4,7	14,5	32,0	33,1	15,7
31. Promueve fuertemente el cumplimiento de normas para evitar errores.	5,2	8,7	21,5	40,1	24,4
32. Busca errores antes de comentar sobre su desempeño.	20,3	25,6	33,1	15,1	5,8
33. Evita involucrarse cuando los asuntos son importantes.	20,9	23,8	25,0	22,1	8,1
34. No actúa aun cuando los problemas se están haciendo crónicos.	28,5	23,8	30,2	12,2	5,2
35. Está ausente cuando se le necesita.	35,5	24,4	26,2	8,7	5,2
36. Fracasa al hacer seguimiento en las demandas de ayuda.	23,3	38,4	22,1	11,6	4,7
37. Evita expresar su opinión sobre cosas importantes.	35,5	27,3	22,1	9,3	5,8
38. Evita tomar decisiones.	43,0	24,4	19,2	11,0	2,3
39. Retarda la respuesta de los asuntos urgentes.	32,6	23,3	26,2	12,8	5,2
40. Desvía la atención de la resolución de problemas relacionados con el trabajo.	31,4	32,6	20,9	12,2	2,9
41. Interviene cuando el problema es serio.	4,7	5,8	15,1	42,4	32,0
42. Actúa solo después de que las cosas marchan mal.	27,9	32,0	21,5	14,5	4,1
43. Demuestra que es firme creyente de "no arreglar las cosas si no están rotas".	19,2	30,2	27,3	17,4	5,8
44. Toma acciones solo después que fracase el logro de metas.	31,4	33,1	22,1	9,9	3,5
45. Enfoca su atención a irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares de ejecución.	9,9	24,4	33,1	23,8	8,7

NU: Nunca, CN: Casi nunca, AV: A veces, CS: Casi siempre; SI: Siempre.

Fuente: Datos de la encuesta aplicada por la autora el 2017

Se aprecia que la respuesta más frecuente a la mayoría de los ítems de los estilos de liderazgo es casi siempre (27 = 60%), oscilando entre 32% (ítem 10) y 48,3% (ítem 17). La respuesta "a veces" es la más frecuente a siete ítems, fluctuando entre 25% (ítem 33) y 40,1% (ítem 1); la respuesta "casi nunca", a cinco ítems, entre 30,2% (ítem 43) y 38,4% (ítem 36); la respuesta "nunca", a cinco ítems, entre 32,6% (ítem 39) y 43% (ítem 38); la respuesta "siempre", a dos ítems, entre 34,3% (ítem 33) y 35,5% (ítem 29).

## Resultados de los ítems del cuestionario de gestión educativa (n = 172)

El Director:	Respuestas (%)				
	NU	CN	AV	CS	SI
1. Articula coherentemente las disposiciones del sistema educativo y las necesidades internas de la Institución Educativa.	3,5	2,9	15,1	51,7	26,7
2. Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la Institución Educativa.	3,5	3,5	22,7	38,4	32,0
3. Refleja en el organigrama el aspecto formal de la Institución Educativa.	2,3	5,8	20,9	25,0	45,9
4. Informa a los miembros de la Institución Educativa la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la organización.	3,5	7,6	18,0	41,9	29,1
5. Da cumplimiento a los procedimientos para la sanción a los docentes, personal administrativo y de servicio de la Institución Educativa.	5,8	12,8	26,7	30,8	23,8
6. Aplica sanciones de manera imparcial y justa a sus servidores.	6,4	16,9	27,3	25,0	24,4
7. Planifica, articula y coordina el trabajo en equipo con el intercambio de experiencias.	2,3	8,1	24,4	28,5	36,6
8. Maneja la trilogía (personalidad, política de disciplina y política de evaluación) en el trabajo de equipo.	3,5	2,3	26,2	50,0	18,0
9. Muestra frecuentemente comunicación entre el director, docentes, padres de familia y estudiantes.	2,9	3,5	20,9	30,8	41,9
10. Promueve que los agentes se apoyen mutuamente con el objetivo de potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	2,3	4,7	22,1	38,4	32,6
11. Reserva los tiempos necesarios de las jornadas de trabajo para facilitar la libertad de expresión y fomentar el diálogo.	2,9	7,6	22,7	36,6	30,2
12. Hace posible que el clima institucional muestre una relación con los aprendizajes y la afirmación de la personalidad de los estudiantes.	3,5	6,4	18,6	42,4	29,1
13. Soluciona conflictos en casos que no sean delitos.	6,4	2,9	22,7	39,5	28,5
14. Aprueba el PEI, PAT y RIN con Resolución Directoral.	2,9	5,2	8,1	19,2	64,5
15. Apoya al personal por medio de políticas de servicio y prestaciones.	6,4	12,2	26,2	33,7	21,5
16. Diseña y ejecuta periódicamente un plan de desarrollo del personal que satisface las necesidades presentes.	7,0	15,1	27,3	32,0	18,6
17. Reconoce el uso de prácticas innovadoras en el docente.	5,8	10,5	21,5	37,8	24,4
18. Estimula los logros del personal docente, administrativo y de servicio.	8,7	6,4	30,2	28,5	26,2
19. Toma en cuenta el perfil del personal para organizar el trabajo.	3,5	12,8	20,3	40,1	23,3
20. Ejecuta el presupuesto de la Institución Educativa.	5,2	5,8	14,5	27,3	47,1
21. Tiene la capacidad de autorregularse en la distribución de materiales.	2,9	3,5	22,7	45,9	25,0
22. Mejora la calidad de gestión de la Institución Educativa a través de los fondos propios.	3,5	5,8	24,4	33,1	33,1
23. Cumple los objetivos de la Institución Educativa en función al PEI.	2,9	5,2	19,2	36,6	36,0
24. Traduce el PAT operativamente para lograr lo que se desea en un año enfocando carencias, necesidades, respuestas o solución de problemas de la Institución Educativa.	1,7	2,3	22,7	37,2	36,0
25. Participa en proyectos de investigación e innovación.	4,7	12,2	27,9	26,2	29,1
26. Enriquece y complementa con nuevos contenidos que provienen de las demandas de la Institución Educativa (necesidades educativas de los adolescentes y aspiraciones de los Padres de Familia) y de los lineamientos de política regional.	3,5	5,8	31,4	36,0	23,3
27. Adopta una metodología flexible y contempla una diversidad de procedimientos, estrategias y procesos que favorecen el desarrollo de capacidades y actitudes antes que el aprendizaje de conocimientos.	2,9	3,5	25,0	45,3	23,3
28. Muestra capacidad de escucha a los estudiantes y los incorpora en la práctica pedagógica.	4,1	4,7	20,9	31,4	39,0
29. Apuesta por el "aprendizaje" de los estudiantes.	2,3	3,5	15,1	28,5	50,6

30.	Promueve la capacitación interna y externa del docente en temas de diversificación, metodologías, técnicas e instrumentos de enseñanza.	7,6	14,0	25,0	27,9	25,6
31.	Aplica una evaluación auténtica y responsable prevista desde la programación del aula.	5,2	5,8	27,3	34,9	26,7
32.	Señala que en la evaluación los indicadores estén establecidos por cada capacidad y actitud.	4,7	7,6	21,5	37,2	29,1
33.	Propone que el tutor sea elegido por su perfil profesional.	14,5	18,6	19,2	29,1	18,6
34.	Actualiza y conversa periódicamente las reglamentaciones con los Padres de Familia.	6,4	18,0	19,2	37,8	18,6
35.	Propone proyectos de mejora para la comunidad donde está ubicada la Institución Educativa.	12,2	11,0	30,8	25,6	20,3
36.	Busca que sea el financiamiento a través del presupuesto participativo.	11,6	16,9	29,7	26,2	15,7
37.	Participa en algún grupo religioso, en trabajos de ayuda social, económica, legal, salud en favor de los estudiantes.	14,0	20,9	15,7	26,2	23,3
38.	Participa en alguna organización civil para la ejecución de proyectos de intereses institucionales.	13,4	25,6	17,4	30,8	12,8

NU: Nunca, CN: Casi nunca, AV: A veces, CS: Casi siempre; SI: Siempre

**Fuente:** Datos de la encuesta aplicada por la autora el 2017

Se constata que la respuesta más frecuente a la mayoría de los ítems de la gestión educativa es “casi siempre” (27 = 71,1%), fluctuando entre 26,2% (ítem 37) y 51,7% (ítem 1). La respuesta “siempre” es la más frecuente en siete ítems, oscilando entre 29,1% (ítem 25) y 64,5% (ítem 14); la respuesta “a veces”, a cinco ítems, fluctuando entre 27,3% (ítem 6) y 30,8% (ítem 35). La respuesta “casi nunca” oscila entre 2,3% (ítems 8 y 24) y 25,6% (ítem 38); la repuesta “nunca”, entre 1,7% (ítem 24) y 14,5% (ítem 33).

La relación entre estilos de liderazgo y gestión educativa de los directores según la opinión de los docentes de las instituciones educativas públicos del nivel secundario de Tarma es significativa.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS**

---

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Tarma, 06 de junio de 2016

**OFICIO N° 001-16-JJPC/M/UPFACAP/UNCP/T**

**Sr.:**

Dr. Bécquer F. Camayo Lapa

**Docente investigador de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú**

**Presente.-**

**ASUNTO:** *Validación de instrumentos de investigación sobre CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA*

*Es grato dirigirme a usted para saludarlo muy cordialmente, a la vez hacer de su conocimiento que en la Escuela de Posgrado de la U.N.C.P- Tarma, de Maestría en Gestión Educativa y Didáctica, venimos realizando trabajos de investigación científico-pedagógico; personalmente estoy investigando el tema: "Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma." para la obtención del Grado Académico de Magister, para lo cual ha sido necesaria la elaboración y construcción de los instrumentos de investigación que pretendo estudiar de manera científica a fin de calcular indicadores subjetivos de validez.*

*Siendo indispensable la validación a través de la evaluación de juicio de experto, su persona como especialista con amplia experiencia en la problemática, solicito su colaboración y mucho agradeceré; para ello adjunto lo siguiente:*

- *Ficha de validación por juicio de expertos*
- *Matriz de consistencia del trabajo de investigación*
- *Matriz de la operacionalización de las variables*
- *Cuestionario de estilos de liderazgo*
- *Cuestionario de Gestión Educativa*

*Seguro de contar con su apoyo aprovecho la oportunidad para las muestras de especial consideración y estima.*

Atentamente;



*Juana Pacahuala C.*  
-----  
**Juana Julia Pacahuala Contreras**  
MAESTRISTA UNCP-TARMA

## FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

- 1.1. **Título de la Investigación:** Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma.
- 1.2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de Estilos de Liderazgo
- 1.3. **Responsable del instrumento:** Bach. Juana Julia Pacahuala Contreras

### II. DATOS DEL EXPERTO

- 2.1. **Nombres y apellidos:** Bocquet Fraubert CAYAYO LA PA
- 2.2. **Título:** Ingeniero Mecánico
- 2.3. **Grado:** Máster en Gestión Empresarial
- 2.4. **Dirección:** Jr. Aguirre Morales 2096 - 073 Teléfono móvil: 958580958


### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Dimensiones	Indicadores	Muy malo 0-4	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Muy bueno 17-20
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				16	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables				15	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica				16	
4. ORGANIZACIÓN	Tiene organización lógica.					17
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				16	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para el recojo de datos del estudio.				15	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos				16	
8. COHERENCIA	Presenta coherencia entre las dimensiones, indicadores y preguntas.					17
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a lo que se desea estudiar.					17
10. PERTINENCIA	Adecuado para la estudio.				16	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 16

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Muy malo  Malo  Regular  Bueno  Muy bueno

OBSERVACIONES: .....

  
 Firma  
 Lugar y fecha: Tarma, 12 de junio del 2016

## FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

1.1. **Título de la Investigación:** Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma.

1.2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de Gestión Educativa

1.3. **Responsable del instrumento:** Bach. Juana Julia Pacahuala Contreras

### II. DATOS DEL EXPERTO

2.1. **Nombres y apellidos:** Boguer Frauboth Camayo Lepa  
 2.2. **Título:** Ingeniero Mecánico  
 2.3. **Grado:** Maestría en Gestión Empresarial  
 2.4. **Dirección:** Av. Espíritu Santo 2096-14 Teléfono móvil: 918586918


### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Dimensiones	Indicadores	Muy malo 0-4	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Muy bueno 17-20
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				15	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables				16	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica					17
4. ORGANIZACIÓN	Tiene organización lógica.				15	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				16	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para el recojo de datos del estudio.					17
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos				15	
8. COHERENCIA	Presenta coherencia entre las dimensiones, indicadores y preguntas.				16	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a lo que se desea estudiar.				16	
10. PERTINENCIA	Adecuado para la estudio.				15	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 16

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Muy malo  Malo  Regular  Bueno  Muy bueno

OBSERVACIONES: .....

  
 Firma  
 Lugar y fecha: Tarma, 12 de junio 2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS**

---

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Tarma, 06 de junio de 2016

**OFICIO N° 002-16-JJPC/M/UPFACAP/UNCPT**

**Sr.:**

Dr. Jhon Richard Orosco Fabian

**Docente investigador de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú**

**Presente.-**

**ASUNTO:** *Validación de instrumentos de investigación sobre CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA*

*Es grato dirigirme a usted para saludarlo muy cordialmente, a la vez hacer de su conocimiento que en la Escuela de Posgrado de la U.N.C.P- Tarma, de Maestría en Gestión Educativa y Didáctica, venimos realizando trabajos de investigación científico-pedagógico; personalmente estoy investigando el tema: "Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma." para la obtención del Grado Académico de Magister, para lo cual ha sido necesaria la elaboración y construcción de los instrumentos de investigación que pretendo estudiar de manera científica a fin de calcular indicadores subjetivos de validez.*

*Siendo indispensable la validación a través de la evaluación de juicio de experto, su persona como especialista con amplia experiencia en la problemática, solicito su colaboración y mucho agradeceré; para ello adjunto lo siguiente:*

- *Ficha de validación por juicio de expertos*
- *Matriz de consistencia del trabajo de investigación*
- *Matriz de la operacionalización de las variables*
- *Cuestionario de estilos de liderazgo*
- *Cuestionario de Gestión Educativa*

*Seguro de contar con su apoyo aprovecho la oportunidad para las muestras de especial consideración y estima.*

*Atentamente;*

*Juana Pacahuala*  
-----  
**Juana Julia Pacahuala Contreras**  
MAESTRISTA UNCP-TARMA

*Pacahuala*  
*Contreras*  
07-06-16

## FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

**1.1. Título de la Investigación:** Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma.

**1.2. Nombre del instrumento:** Cuestionario de Estilos de Liderazgo

**1.3. Responsable del instrumento:** Bach. Juana Julia Pacahuala Contreras

### II. DATOS DEL EXPERTO

2.1. Nombres y apellidos: Shon Richard Choro Fabión  
 2.2. Título: Magister en Educación Especial  
 2.3. Grado: Doctor en Ciencias de la Educación  
 2.4. Dirección: Casita Pintado 5to - Pomabuco Teléfono móvil: 964294126

### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Dimensiones	Indicadores	Muy malo 0-4	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Muy bueno 17-20
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado					18
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables					18
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica					17
4. ORGANIZACIÓN	Tiene organización lógica.					18
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					18
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para el recojo de datos del estudio.					18
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos				16	
8. COHERENCIA	Presenta coherencia entre las dimensiones, indicadores y preguntas.					18
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a lo que se desea estudiar.					18
10. PERTINENCIA	Adecuado para la estudio.					17

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17.6.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Muy malo  Malo  Regular  Bueno  Muy bueno

OBSERVACIONES: Puede ser aplicado con los sugerencias realizadas



Firma  
Lugar y fecha: Tarma, 10-06-16

## FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

**1.1. Título de la Investigación:** Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma.

**1.2. Nombre del instrumento:** Cuestionario de Gestión Educativa

**1.3. Responsable del instrumento:** Bach. Juana Julia Pacahuala Contreras

### II. DATOS DEL EXPERTO

2.1. Nombres y apellidos: *Don Rafael Orozco Patrón*  
 2.2. Título: *Maestrante en Educación Superior*  
 2.3. Grado: *Doctor en Ciencias de la Educación*  
 2.4. Dirección: *Camita, Cantón Sta. Rosa, Píscos* Teléfono móvil: *964294186*

### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Dimensiones	Indicadores	Muy malo 0-4	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Muy bueno 17-20
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado					18
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables					18
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica					17
4. ORGANIZACIÓN	Tiene organización lógica.					18
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					17
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para el recojo de datos del estudio.					18
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos				16	
8. COHERENCIA	Presenta coherencia entre las dimensiones, indicadores y preguntas.					18
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a lo que se desea estudiar.					18
10. PERTINENCIA	Adecuado para la estudio.					18

PROMEDIO DE VALORACIÓN: *17.6*

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Muy malo  Malo  Regular  Bueno  ~~Muy bueno~~

OBSERVACIONES: *Puede ser aplicado con las siguientes modificaciones*



Firma  
Lugar y fecha: *Tarma*, *10-06-16*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS**

---

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Tarma, 06 de junio de 2016

**OFICIO N° 003-16-JJPC/M/UPFACAP/UNCP/T**

**Sr.:**

Mg. Marco Antonio José Paredes Pérez

**Docente investigador de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú**

**Presente.-**

**ASUNTO:** *Validación de instrumentos de investigación sobre CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA*

*Es grato dirigirme a usted para saludarlo muy cordialmente, a la vez hacer de su conocimiento que en la Escuela de Posgrado de la U.N.C.P- Tarma, de Maestría en Gestión Educativa y Didáctica, venimos realizando trabajos de investigación científico-pedagógico; personalmente estoy investigando el tema: "Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma." para la obtención del Grado Académico de Magister, para lo cual ha sido necesaria la elaboración y construcción de los instrumentos de investigación que pretendo estudiar de manera científica a fin de calcular indicadores subjetivos de validez.*


*Siendo indispensable la validación a través de la evaluación de juicio de experto, su persona como especialista con amplia experiencia en la problemática, solicito su colaboración y mucho agradeceré; para ello adjunto lo siguiente:*

- *Ficha de validación por juicio de expertos*
- *Matriz de consistencia del trabajo de investigación*
- *Matriz de la operacionalización de las variables*
- *Cuestionario de estilos de liderazgo*
- *Cuestionario de Gestión Educativa*

*Seguro de contar con su apoyo aprovecho la oportunidad para las muestras de especial consideración y estima.*

*Atentamente;*

  
A handwritten signature in blue ink is present, along with a circular stamp containing the number 20018270.

  
-----  
**Juana Julia Pacahuala Contreras**  
MAESTRISTA UNCP-TARMA

## FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

- 1.1. **Título de la Investigación:** Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma.
- 1.2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de Estilos de Liderazgo
- 1.3. **Responsable del instrumento:** Bach. Juana Julia Pacahuala Contreras

### II. DATOS DEL EXPERTO

- 2.1. **Nombres y apellidos:** MARCE ANTONIO JOSÉ PAREDES PÉREZ
- 2.2. **Título:** LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
- 2.3. **Grado:** MAESTRO EN GESTIÓN EMPRESARIAL
- 2.4. **Dirección:** V.O. EL SOL - LOTE 13 - P.O. PUNTA TAMA. Teléfono móvil: 949800960

### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

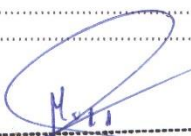
Dimensiones	Indicadores	Muy malo 0-4	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Muy bueno 17-20
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X 16	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables					20 X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica				X 16	
4. ORGANIZACIÓN	Tiene organización lógica.					20 X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X 16	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para el recojo de datos del estudio.				X 16	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos					20 X
8. COHERENCIA	Presenta coherencia entre las dimensiones, indicadores y preguntas.					19 X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a lo que se desea estudiar.					20 X
10. PERTINENCIA	Adecuado para la estudio.				X 16	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 18

179 ÷ 10

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Muy malo  Malo  Regular  Bueno  Muy bueno

OBSERVACIONES: .....

  
 Mg. Marco Antonio José Paredes Pérez  
 Lic. Administración de Empresas  
 Registro de Colegiatura Nacional N° 1095

Lugar y fecha: Tarma, 28 SEPTIEMBRE 2016

## FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

- 1.1. Título de la Investigación:** Liderazgo y Gestión Educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario del Distrito de Tarma.
- 1.2. Nombre del instrumento:** Cuestionario de Gestión Educativa
- 1.3. Responsable del instrumento:** Bach. Juana Julia Pacahuala Contreras

### II. DATOS DEL EXPERTO

- 2.1. Nombres y apellidos:** MARCO ANTONIO JOSÉ PAREDES PÉREZ
- 2.2. Título:** LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
- 2.3. Grado:** MAESTRO EN GESTIÓN EMPRESARIAL
- 2.4. Dirección:** V.R.D. EL SOL, LOTE 13, PUNTA TAMA, Tarma. Teléfono móvil: 949800960

### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

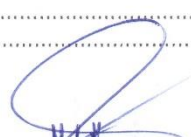
Dimensiones	Indicadores	Muy malo 0-4	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Muy bueno 17-20
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado					X 18
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables				X 16	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica				X 16	
4. ORGANIZACIÓN	Tiene organización lógica.					X 19
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X 18
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para el recojo de datos del estudio.				X 16	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos				X 16	
8. COHERENCIA	Presenta coherencia entre las dimensiones, indicadores y preguntas.				X 16	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a lo que se desea estudiar.					X 19
10. PERTINENCIA	Adecuado para la estudio.				X 16	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17

170 ÷ 10

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Muy malo  Malo  Regular  Bueno  Muy bueno

OBSERVACIONES: .....

  
 Mg. Marco Antonio José Paredes Pérez  
 Lic. Administración de Empresas  
 Registro de Colegiatura Nacional N° 1095

Lugar y fecha: 28/ SEPTIEMBRE / 2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU  
FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS  
UNIDAD DE POSGRADO



CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

**Introducción**

Estimado(a) Docente:

Reciba un cordial saludo a nombre de la Universidad Nacional del Centro del Perú. En esta casa superior de estudios se viene realizando una investigación sobre el liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito de Tarma.

En tal sentido, le solicitamos tenga a bien desarrollar la presente escala demostrando el más alto grado de sinceridad debido a que los directos beneficiarios serán ustedes.

Finalmente le comunico que se sumarán los resultados de todas las personas que participan en el presente estudio, por lo que no habrá informes ni reportes individuales.

**Referencia**

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

**Instrucciones**

Antes de iniciar, permítame precisar algunas orientaciones para evitar que se invalide el cuestionario.

1. Responda todos los ítems. Ninguno debe quedar sin responder.
2. Usted dispone de un máximo de 15 minutos para contestar todos los ítems.
3. Juzgue cada afirmación según se ajuste a su personalidad. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una equis (X)

<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
<i>N</i>	<i>CN</i>	<i>AV</i>	<i>CS</i>	<i>S</i>

<i>ÍTEM</i>	<i>N</i>	<i>CN</i>	<i>AV</i>	<i>CS</i>	<i>S</i>
1. El Director hace énfasis en el valor de cuestionar lo asumido.					
2. Cuestiona la forma tradicional de hacer las cosas.					
3. Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas.					
4. Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo.					
5. Sugiere el uso de razonamiento y evidencias más que en suposiciones personales, en la solución de problemas.					
6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósitos.					
7. Muestra plena convicción sobre sus ideas, creencias y valores.					
8. Demuestra cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades.					
9. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.					
10. El Director se comporta de manera consistente con lo que dice.					
11. Mantiene la calma durante situaciones críticas.					
12. Hace cosas que van más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
13. Proporciona la seguridad de que vamos a vencer obstáculos.					
14. Demuestra elevado talento y competencia en cualquier cosa que se proponga.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU  
FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS  
UNIDAD DE POSGRADO



ÍTEMS	N	CN	AV	CS	S
15. El Director expresa su confianza de que lograremos las metas.					
16. Continuamente da ánimos.					
17. Habla con entusiasmo lo que se necesita alcanzar.					
18. Expresa una poderosa visión de futuro.					
19. Muestra determinación para el logro de sus metas.					
20. Trata como individuo más que como un miembro de un grupo.					
21. Da consejos útiles para mi crecimiento y desarrollo.					
22. Se concentra en el desarrollo de sus fortalezas.					
23. Trata a cada uno como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas.					
24. El Director promueve su autodesarrollo.					
25. Aclara lo que puedo esperar si logro los criterios propuestos.					
26. Negociamos lo que recibiré por mis logros.					
27. Asesora a cambio del esfuerzo que se requiere.					
28. Reconoce un trabajo bien realizado.					
29. Expresa satisfacción cuando realizo un buen trabajo.					
30. Gasta el tiempo tratando de eliminar los problemas.					
31. Promueve fuertemente el cumplimiento de normas para evitar errores.					
32. Busca errores antes de comentar sobre su desempeño.					
33. Evita involucrarse cuando los asuntos son importantes.					
34. No actúa aun cuando los problemas se están haciendo crónicos.					
35. El Director está ausente cuando se le necesita.					
36. Fracasa al hacer seguimiento en las demandas de ayuda.					
37. Evita expresar su opinión sobre cosas importantes.					
38. Evita tomar decisiones.					
39. Retarda la respuesta de los asuntos urgentes.					
40. Desvía la atención de la resolución de problemas relacionados con el trabajo.					
41. Interviene cuando el problema es serio.					
42. Actúa solo después de que las cosas marchan mal.					
43. Demuestra que es firme creyente de "no arreglar las cosas si no están rotas"					
44. Toma acciones solo después que fracase el logro de metas.					
45. Enfoca su atención a irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares de ejecución.					

¡MUCHAS GRACIAS!



## CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA

### Introducción

Estimado(a) Docente:

Reciba un cordial saludo a nombre de la Universidad Nacional del Centro del Perú. En esta casa superior de estudios se viene realizando una investigación sobre el liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito de Tarma.

En tal sentido, le solicitamos tenga a bien desarrollar la presente escala demostrando el más alto grado de sinceridad debido a que los directos beneficiarios serán ustedes.

Finalmente le comunico que se sumarán los resultados de todas las personas que participan en el presente estudio, por lo que no habrá informes ni reportes individuales.

### Referencia

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

### Instrucciones

Antes de iniciar, permítame precisar algunas orientaciones para evitar que se invalide el cuestionario.

1. Responda todos los ítems. Ninguno debe quedar sin responder.
2. Usted dispone de un máximo de 15 minutos para contestar todos los ítems.
3. Juzgue cada afirmación según se ajuste a su personalidad. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una equis (X)

<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
<i>N</i>	<i>CN</i>	<i>AV</i>	<i>CS</i>	<i>S</i>

<i>ÍTEMS</i>	<i>N</i>	<i>CN</i>	<i>AV</i>	<i>CS</i>	<i>S</i>
1. El Director articula coherentemente las disposiciones del sistema educativo y las necesidades internas de la Institución Educativa.					
2. Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la Institución Educativa.					
3. En el organigrama se refleja el aspecto formal de la Institución Educativa.					
4. Informa a los miembros de la Institución Educativa la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la organización.					
5. Se da cumplimiento a los procedimientos para la sanción a los docentes, personal administrativo y de servicio de la Institución Educativa.					
6. Aplica sanciones de manera imparcial y justa a sus servidores.					
7. El trabajo en equipo es planificado, articulado, coordinado y con el intercambio de experiencias.					
8. El Director maneja la trilogía (personalidad, política de disciplina y política de evaluación) en el trabajo de equipo.					
9. Muestra frecuentemente comunicación entre el director, docentes, padres de familia y estudiantes.					
10. El Director promueve que los agentes se apoyen mutuamente con el objetivo de potenciar el aprendizaje de los estudiantes.					
11. Las jornadas de trabajo reservan los tiempos necesarios para facilitar la libertad de expresión y fomentar el diálogo.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU**  
**FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



<i>ÍTEMS</i>	<i>N</i>	<i>CN</i>	<i>AV</i>	<i>CS</i>	<i>S</i>
12. El Director hace posible que el clima institucional muestre una relación con los aprendizajes y la afirmación de la personalidad de los estudiantes.					
13. Soluciona conflictos en casos que no sean delitos.					
14. El PEI, PAT y RIN son aprobados con Resolución Directoral.					
15. Apoya al personal por medio de políticas de servicio y prestaciones.					
16. Diseña y ejecuta periódicamente un plan de desarrollo del personal que satisface las necesidades presentes.					
17. Reconoce el uso de prácticas innovadoras en el docente.					
18. Estimula los logros del personal docente, administrativo y de servicio.					
19. Toma en cuenta el perfil del personal para organizar el trabajo.					
20. Ejecuta el presupuesto de la Institución Educativa.					
21. Tiene la capacidad de autorregularse en la distribución de materiales.					
22. Mejora la calidad de gestión de la Institución Educativa a través de los fondos propios.					
23. La Institución Educativa cumple los objetivos establecidos en función al PEI.					
24. El PAT traduce operativamente lo que se desea lograr en un año enfocando carencias, necesidades, respuestas o solución de problemas de la Institución Educativa.					
25. El Director participa en proyectos de investigación e innovación.					
26. Enriquece y complementa con nuevos contenidos que provienen de las demandas de la Institución Educativa (necesidades educativas de los adolescentes y aspiraciones de los Padres de Familia) y de los lineamientos de política regional.					
27. La metodología adoptada es flexible y contempla una diversidad de procedimientos, estrategias y procesos que favorecen el desarrollo de capacidades y actitudes antes que el aprendizaje de conocimientos.					
28. Muestra capacidad de escucha a los estudiantes y los incorpora en la práctica pedagógica.					
29. Apuesta por el “aprendizaje” de los estudiantes.					
30. Promueve la capacitación interna y externa del docente en temas de diversificación, metodologías, técnicas e instrumentos de enseñanza.					
31. Aplica una evaluación auténtica y responsable prevista desde la programación del aula.					
32. El Director señala que en la evaluación, los indicadores estén establecidos por cada capacidad y actitud.					
33. El Director propone que el tutor sea elegido por su perfil profesional.					
34. Las reglamentaciones son periódicamente actualizadas y conversadas con los Padres de Familia.					
35. Propone proyectos de mejora para la comunidad donde está ubicada la Institución Educativa.					
36. Busca que sea el financiamiento a través del presupuesto participativo.					
37. Participa en algún grupo religioso, en trabajos de ayuda social, económica, legal, salud en favor de los estudiantes.					
38. Participa en alguna organización civil para la ejecución de proyectos de intereses institucionales.					

¡MUCHAS GRACIAS!



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

**SOLICITO:** Cantidad de docentes de cada una de las Instituciones Educativas del distrito de Tarma y los respectivos nombres de los Directores del presente año.

SEÑOR: Mg. LUIS ANGEL LAZARO HUAMAN  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE TARMA

Yo: **Juana Julia Pacahuala Contreras**, identificada con DNI N° 21117884, domiciliada en el Jr. Malecón Gálvez N° 534 - Tarma, profesora de la I.E.I. "GUSTAVO ALLENDE LLAVERÍA", Pomachaca -Tarma ante Ud. me presento y digo:

Que, vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a Liderazgo y gestión educativa en Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; Por lo expuesto me dirijo a su persona para solicitar y tenga a bien de ordenar a quien corresponda se me facilite un reporte por escrito sobre la cantidad de docentes de cada una de las Instituciones Educativas del Distrito de Tarma y los respectivos nombres de los Directores del presente año .

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Tarma, 12 de junio de 2017.

*Juana Pacahuala C.*  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI N° 21117884

Código modular	Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Departamento / Provincia / Distrito	Alumnos (2016)	Docentes (2016)	Secciones (2016)
0372524	SAN RAMON	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	652	62	36
0372557	ANGELA MORENO DE GALVEZ	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	1065	72	41
0373662	INDUSTRIAL 32	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	886	52	26
0373696	SANTA TERESA	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	361	47	22
0590851	ANDRES AVELINO CACERES	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	56	9	5
0748863	JOSE G. OTERO	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	119	16	8
0748871	JULIO C. TELLO	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	36	9	5
0924696	JOSE GABRIEL CONDORCANQUI	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	38	8	5
0924787	GUSTAVO ALLENDE LLAVERIA	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	78	8	5
0924811	NIÑO JESUS DE PRAGA	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	89	13	5
1335728	FE Y ALEGRIA 67 MARIA INMACULADA	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	94	7	5
1465061	SANTA CLARA DE ASIS	Secundaria	Junin / Tarma / Tarma	36	8	5

Fuente: Censo Escolar 2016

  
 MINISTERIO DE EDUCACION  
 REGION JUNIN / UOEB TARMA  
 Moisés R. Reyes Soto  
 ESTADISTICO

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

**Oficio N°. 001 – JJPC - 2017**

SEÑORA: GINA IVONNY DORREGARAY AVELLANEDA  
DIRECTORA DE LA I. E. “SAN RAMÓN” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS  
CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN RAMÓN"	
TARMA	
MESA DE PARTES	
Exp.:	0667
Hora:	3:55 p.m.
Fecha:	15.06.17


De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a las docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Tarma, 14 de junio de 2017.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”



**Oficio N° 003 – JJPC - 2017**

SEÑORA: NACY LUNA DE LA ROCA

DIRECTORA DE LA I. E. I. “ANGELA MORENO DE GALVEZ” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

-----


De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a las docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

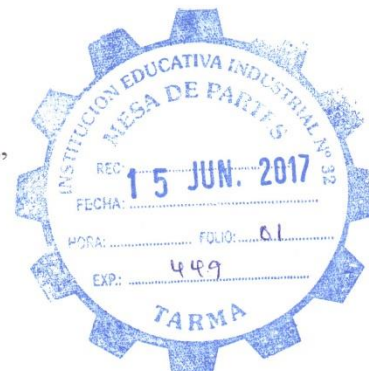
Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Tarma, 14 de junio de 2017.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”



**Oficio N°. 002 – JJPC - 2017**

SEÑOR: PABLO RUBEN CASTRO VIOLETA

DIRECTOR DE LA I. E. “INDUSTRIAL 32” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

-----


De mi mayor consideracion:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a las docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Tarma, 14 de junio de 2017.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”



**Oficio N° 004 – JJPC - 2017**

SEÑOR: MARIO ANTONIO ERQUINIO YUPANQUI

DIRECTOR DE LA I. E. I. "SANTA TERESA" – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

-----


De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a "Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma", Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a las docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Tarma, 14 de junio de 2017.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

MINISTERIO DE EDUCACION	
- TARMA	
I.E. "Andrés Avelino Cáceres" Tarma	
Fecha <u>27/06/17</u>	Folio <u>01</u>
Expediente <u>127</u>	
MESA DE PARTES	

Tarma, 26 de junio de 2017.

**Oficio N°. 008 – JJPC - 2017**

SEÑOR: DANIEL ZEVALLOS PUENTE  
DIRECTOR DE LA I. E. “ANDRÉS AVELINO CÁCERES” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.


-----

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a los docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”



**Oficio N° 005 – JJPC - 2017**

SEÑOR: CARLOS ALBERTO ALIAGA CHERO

DIRECTOR DE LA I. E. "JOSE G. OTERO" – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITÓ AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.


De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a "Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma", Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a las docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

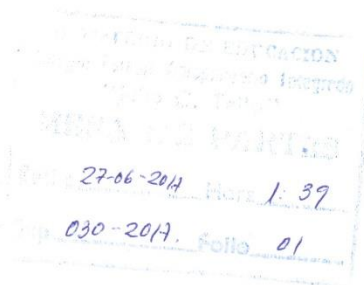
Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Tarma, 14 de junio de 2017.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”



Tarma, 26 de junio de 2017.

**Oficio N° 010 – JJPC - 2017**

SEÑOR: MANUEL J. DE LA CRUZ PACHECO  
DIRECTOR DE LA I. E. “JULIO C. TELLO” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS  
CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE  
POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.


-----

De mi mayor consideración:

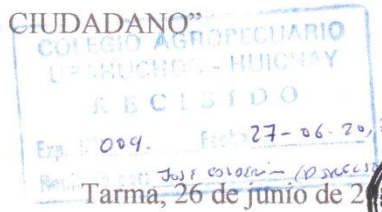
Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a los docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”



*[Handwritten signature]*  
27-06-2017



*[Handwritten signature]*  
Mg. José A. Calderón Aylas  
DIRECTOR  
C.M. 102113528

**Oficio N°. 011 – JJPC - 2017**

SEÑOR: JOSÉ ANTONIO CALDERÓN AYLAS  
DIRECTOR DE LA I. E. “JOSÉ GABRIEL CONDORCANQUI” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a los docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

*Juana Pacahuala C.*  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO	
"Gustavo Allende Llaверía" TARMA	
RECIBÍ CONFORME	
EXP N°	807
FOLIOS N°	01
HORA	11:23
FECHA	15 JUN. 2017

**Oficio N°. 009 – JJPC - 2017**

SEÑOR: Mg. JOSE CARLOS AGUILAR BERNARDILLO

DIRECTOR GENERAL DE LA I.E.I “GUSTAVO ALLENDE LLAVERÍA” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

-----


De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a las docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Tarma, 14 de junio de 2017.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Tarma, 26 de junio de 2017.

**Oficio N°. 006 – JJPC - 2017**

Sor. ROXANA SOSA SÁNCHEZ

DIRECTOR DE LA I. E. P. “NIÑO JESÚS DE PRAGA” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.


-----

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a los docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884



7/28-06-17  
Folio 1

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Tarma, 26 de junio de 2017.

**Oficio N° 012 – JJPC - 2017**

SEÑOR: LUIS ENRIQUE SOTO SÁNCHEZ  
DIRECTOR DE LA I. E. “FE Y ALEGRIA 67 MARIA INMACULADA” –  
TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS  
CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE  
POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

-----

De mi mayor consideracion:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a los docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirija en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

I.E. FE Y ALEGRIA N° 67	
MARIA INMACULADA - TARMA	
FECHA:	27 JUN 2017
HORA:	11:22 a.m.
EXP:	235
FOLIOS:	01
MESA DE PARTES	

*Juana Pacahuala Contreras*  
Juana Julia Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Tarma, 26 de junio de 2017.

**Oficio N°. 013 – JJPC - 2017**

SEÑOR: FERNANDO ARAMBURU  
DIRECTOR DE LA I. E. “SANTA CLARA DE ASIS” – TARMA.

Presente

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE DOS CUESTIONARIOS COMO MAESTRISTA DE LA UNCP DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS-TARMA.

De mi mayor consideracion:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para hacerle llegar los cordiales saludos; la presente tiene por finalidad de remitir a su despacho, que vengo desarrollando el trabajo de investigación referente a “Liderazgo y gestión educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, Maestría de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma; me dirijo a su persona para solicitarle tenga a bien de comunicar a los docentes que se me facilite aplicar los dos cuestionarios; que dignamente dirige en el presente año.

Esperando su atención, es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

Juana Pacahuala Contreras  
DNI: 21117884



I.E.P. "SANTA CLARA DE ASIS"

Prof. Fernando Aramburu Simón  
DIRECTOR (a)

Recibí

27 - 6 - 17



“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN RAMÓN” DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

### **HACE CONSTAR:**

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a “Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, habiendo desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 22 de agosto de 2017



Lic. GINA DORREGARAY AVELLANEDA  
Directora



Institución Educativa  
"ÁNGELA MORENO DE GÁLVEZ"  
Jr. Lima 139 – Teléf. 321265

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "ANGELA MORENO DE GALVEZ" DE LA CIUDAD DE TARMA.

### HACE CONSTAR:

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a "**Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma**", habiendo desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 11 de agosto de 2017

N.L.D.L.R/D.  
E.L.D/T.A.I  
COPIA/ARCHIVO



*Nancy Luna De La Roca*  
DIRECTORA  
C.M. 1020075307



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN – JUNÍN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TARMA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDUSTRIAL N° 32



“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDUSTRIAL N° 32 DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

### **HACE CONSTAR:**

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a “Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, habiendo desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 10 de agosto de 2017

  
  
Mg. Pablo Rubén Castro Violeta  
DIRECTOR



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Dirección Regional  
de Educación - Junín

Unidad de Gestión  
Educativa Local - Tarma



Institución Educativa Integrada  
"Santa Teresa" - Tarma  
Jornada Escolar Completa

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADO N°30701 “SANTA TERESA” DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

### HACE CONSTAR

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a “Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, habiendo desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 10 de agosto de 2017



*[Handwritten Signature]*  
Miguel Ángel Puyangui  
C.M. 1021119298  
DIRECTOR



# I.E. "ANDRÉS AVELINO CÁCERES" TARMATAMBO

Av. Héroes de la Breña s/n - Tarmatambo



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "ANDRÉS AVELINO CÁCERES" DEL CENTRO POBLADO DE TARMATAMBO, DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

### HACE CONSTAR

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a "Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma", habiendo sido desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 07 de agosto de 2017



  
DANIEL ZEVALLOS PUENTE  
DIRECTOR



Ministerio  
de Educación

Viceministerio  
de Gestión Pedagógica

Dirección  
General de Educación  
Básica Regular



**I.E.I. "JOSÉ G. OTERO"**

Malecón Gálvez N° 1004 - Tarma  
Teléfono 064-317448

jgotarma@hotmail.com

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADO "JOSÉ G. OTERO" DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

### HACE CONSTAR:

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresado de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a "Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma", habiendo desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 07 de agosto de 2017

  
  
Carlos Alberto Altago Chero  
C.M. 102112613  
DIRECTOR



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN JUNÍN  
UNIDAD EJECUTORA - 301  
UGEL - TARMA



UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - TARMA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA JULIO C. TELLO- COCHAS

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

### CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JULIO C. TELLO” DEL CENTRO POBLADO DE COCHAS, DES DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

#### HACE CONSTAR

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a “Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, habiendo sido desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 09 de agosto de 2017



*Manuel J. de la Cruz Pacheco*  
Prof. Manuel J. de la Cruz Pacheco  
DIRECTOR  
C.M. 01021136271

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JOSÉ GABRIEL CONDORCANQUI" HUICHAY DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.


### HACE CONSTAR

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a "Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma", habiendodesarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 07 de setiembre de 2017



  
Mg. José A. Calderón Aylas  
DIRECTOR  
C.M. 1021139020



Instituto de Educación Superior Pedagógico Público

**"GUSTAVO ALLENDE LLAVERÍA"**

POMACHACA - TARMA

D.S. N° 0023-2010-ED

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

QUIEN SUSCRIBE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA “GUSTAVO ALLENDE LLAVERÍA” DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN, OTORGA LA PRESENTE:

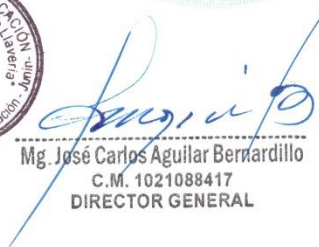
## CONSTANCIA

A la Profesora **JUANA JULIA PACAHUALA CONTRERAS**, egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, quien ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a **“Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”**, habiendo desarrollado a partir del día 16 hasta el 30 de Junio del presente año, por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo.

Por tal motivo, se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 07 de Agosto de 2017.



  
Mg. José Carlos Aguilar Bernardillo  
C.M. 1021088417  
DIRECTOR GENERAL



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

SINEACE

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN,  
ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN  
DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

I.E.P. Niño Jesús de Praga

"Amar y mas amar, servir y mas servir"

Jr. Moquegua N° 1004 - Tarma (Junín) - Perú.



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA

La Hermana Directora de la Institución Educativa Parroquial "Niño Jesús de Praga", de la Ciudad de Tarma, del ámbito de la Dirección Regional de Educación de Junín.

### HACE CONSTAR:

Que la Maestriza: **Juana Julia Pacahuala Contreras**, de la Universidad Nacional del Centro del Perú, ha aplicado dos cuestionarios a los docentes de esta Institución, dichos instrumentos de Investigación de la tesis titulada "**LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVO EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO TARMA**", habiendo sido desarrollado durante el mes de julio del presente año.

Se expide la presente a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 22 de agosto del 2017



  
Hna. Roxana Sosa Sánchez  
DIRECTORA  
I.E.P. "Niño Jesús de Praga"

Teléfonos: (51)(064) - 321306; 322047

correo electrónico: maestrospraga@hotmail.com



I.E. PÚBLICA FE Y ALEGRÍA N° 67  
"MARÍA INMACULADA"

**"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"**

## **CONSTANCIA**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA N° 67 "MARÍA INMACULADA" DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

### **HACE CONSTAR**

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a "Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma", habiendo desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 11 de agosto de 2017



  
Mg. Luis Enrique Soto Sánchez  
DIRECTOR (e)  
FE Y ALEGRÍA N° 67 MARÍA INMACULADA



Institución Educativa Parroquial "Santa Clara de Asís"  
R.D. N° 000695 UGEL-TARMA  
E-mail: [chelorum9@hotmail.com](mailto:chelorum9@hotmail.com)  
PAZ, BIEN Y ESTUDIO  
Psje. Las Delicias <sup>S</sup>/<sub>N</sub>-Tarma-Junín



“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

### CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARROQUIAL SANTA CLARA DE ASÍS DEL DISTRITO DE TARMA, PROVINCIA DE TARMA Y DE LA REGIÓN JUNÍN.

#### HACE CONSTAR

Que, la Profesora **Juana Julia Pacahuala Contreras**, Egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Aplicadas Tarma, ha cumplido con haber aplicado los dos cuestionarios del trabajo de investigación referente a “Liderazgo y Gestión Educativa en los Directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma”, habiendo desarrollado durante el mes de julio por los docentes de la Institución Educativa que dignamente dirijo en el presente año.

Por tal motivo se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Tarma, 10 de agosto de 2017



I.E.P. "SANTA CLARA DE ASIS"

  
Prof. Fernando Aramburu Simón  
DIRECTOR (e)