



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MANUEL GONZALES PRADA, HUARI, 2019

Tesis para optar el grado de Maestro en Educación

Mención: Planificación y Gestión Educativa

ORLANDO OBREGÓN SAENZ

Asesora: Dra. **LAURA ROSA NIVIN VARGAS**

Huaraz - Perú

2023

N° de Registro: T0909





UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en la Escuela de Postgrado, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por el:

Bachiller : **OBREGON SAENZ ORLANDO**

Título : **"RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MANUEL GONZALES PRADA, HUARI - 2019"**

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, lo declaramos:

APTO, con el calificativo de CATORCE (14)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en **EDUCACIÓN** con mención en **PLANIFICACION Y GESTIÓN EDUCATIVA**, a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 04 de noviembre del 2022


Mag. Francisco Isamel Neyra Rojas
PRESIDENTE


Mag. Isaac Jonatan Morales Cerna
SECRETARIO


Mag. Madely Janet Kaqui Valenzuela
VOCAL


Dra. Laura Rosa Nivin Vargas
Asesora

NOMBRE DEL TRABAJO

T033_10537652_M.docx

RECUENTO DE PALABRAS

20381 Words

RECUENTO DE PÁGINAS

121 Pages

FECHA DE ENTREGA

Jun 3, 2023 10:40 PM GMT-5

RECUENTO DE CARACTERES

111275 Characters

TAMAÑO DEL ARCHIVO

4.1MB

FECHA DEL INFORME

Jun 3, 2023 10:42 PM GMT-5**● 19% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)

MIEMBROS DEL JURADO

Magíster Francisco Ismael Neyra Rojas

Presidente



Magíster Isaac Jonatan Morales Cerna

Secretario



Magíster Madeley Kaqui Valenzuela

Vocal



ASESORA

Doctora Laura Rosa Nivin Vargas



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, por darme la oportunidad de cumplir mi meta personal y profesional.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo por su contribución en mi formación.

A la Dra. Laura Nivin Vargas, por su acompañamiento y apoyo en la culminación de la tesis.

A todos los docentes de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada, por ser parte de la investigación.

A mi familia



ÍNDICE

Resumen.....	x
Abstract	xi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	5
1.2. Objetivos	10
1.3. Justificación de la investigación.....	10
1.4. Delimitación	12
1.5. Ética de la investigación.....	12
Capítulo II	
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes de la investigación	13
2.2. Bases teóricas	19
2.3. Definición conceptual.....	41
2.4. Hipótesis.....	42
2.5. Variables.....	43
Capítulo III	
METODOLOGÍA	46
3.1. Tipo de investigación	46
3.2. Diseño de investigación.....	46
3.3. Población y muestra	47
3.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos	47
3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos.....	48
Capítulo IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
4.1. Presentación de resultados.....	49
4.2. Prueba de hipótesis	57
4.3. Discusión de resultados	69

CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS	



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de la consideración individualizada	32
Tabla 2 Matriz de operacionalización de las variables	44
Tabla 3 Muestra censal	47
Tabla 4 Liderazgo transformacional	50
Tabla 5 Dimensión estimulación intelectual.....	50
Tabla 6 Dimensión consideración individualizada	51
Tabla 7 Dimensión motivación inspiracional	51
Tabla 8 Dimensión influencia idealizada.....	52
Tabla 9 Desempeño docente	53
Tabla 10 Dimensión pedagógica.....	53
Tabla 11 Dimensión personal	54
Tabla 12 Dimensión social.....	54
Tabla 13 Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente.....	55
Tabla 14 Prueba de Chi Cuadrado	56
Tabla 15 Prueba de normalidad según Kolmogorov-Smirnov	57
Tabla 16 Prueba de la correlación de Rho de Spearman	59
Tabla 17 Prueba de la correlación de Pearson	61
Tabla 18 Prueba de la correlación de Spearman.....	63
Tabla 19 Prueba de la correlación de Rho de Spearman	66
Tabla 20 Prueba de la correlación de Rho de Spearman	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gráfico Chi Cuadrada.....	56
Figura 2 Gráfico de dispersión/puntos	60
Figura 3 Gráfico de dispersión/puntos	62
Figura 4 Gráfico de dispersión/puntos	64
Figura 5 Gráfico de dispersión/puntos	67
Figura 6 Gráfico de dispersión/puntos	69

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada, Huari, 2019. El enfoque del estudio es cuantitativo; el tipo de investigación, descriptivo-correlacional, y el diseño, no experimental y de corte transversal. La población, así como la muestra, estuvo conformada por 60 docentes. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario para cada una de las variables. La hipótesis fue probada mediante el estadístico del coeficiente de correlación de Pearson, que muestra una relación directa y positiva en un nivel alto ($r = 0,611$), con un p (valor) = $0,000 < 0,05$. Así, el estudio concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. Finalmente, se constituye una necesidad diseñar estilos de liderazgo que mejoren el desempeño docente, que repercuta en el logro de la calidad de los servicios educativos que brinda la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari.

Palabra clave: Liderazgo, liderazgo transformacional y desempeño docente.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship that exists between the transformational leadership style and teaching performance at the Manuel Gonzales Prada Educational Institution, Huari- 2019. The study had a quantitative approach, the type of research was descriptive, correlational, cross-sectional, because a significant relationship between the variables is proposed. The population and sample consisted of 60 teachers belonging to said Educational Institution, in a condition of appointed and contracted. Regarding the results, the Pearson correlation coefficient was obtained, which shows a direct and positive relationship at a high level ($r = 0.611$), with a p (value) = $0.000 < 0.05$ obtained between the variables transformational leadership and teaching performance. Finally, it is necessary to design leadership styles that improve decent performance, which affects the achievement of the quality of educational services provided by the Manuel Gonzales Prada de Huari educational institution.

Keywords: Leadership, transformational leadership and teacher performance.

INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo mostrado por un directivo en una institución educativa sin duda repercute en el desempeño docente. En tiempos de crisis, el liderazgo transformacional cobra importancia por su filosofía humanista. En el contexto de la educación, esta forma de liderazgo se esfuerza por mantener un alto nivel de motivación y dedicación de los docentes. De esa manera, el líder guía, delega responsabilidades, acompaña, da buen ejemplo, reconoce a cada profesor como persona e intenta vincularlo a los objetivos de la institución.

Los directores de las instituciones educativas no siempre cumplen con su rol de líderes pedagógicos, sólo un subconjunto de ellos realiza prácticas de acompañamiento y dirección de los aprendizajes. Los directivos bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Huari no siempre hacen seguimiento al trabajo de los docentes en las diversas actividades educativas, deportivas, sociales, culturales y comunitarias, ni logran el cumplimiento de los objetivos o metas planificadas, en las cuales es necesario el compromiso del director para orientar las acciones de la institución en proyectos de gestión, objetivos, responsabilidades y coaliciones institucionales.

El líder cuyo estilo de liderazgo es transformacional se adapta a las circunstancias y a la situación de crisis; promueve el cambio y la innovación. Desde 1978, el liderazgo transformacional se conoce como "liderazgo genuino", principalmente por su énfasis en el cambio organizativo y la consecución de objetivos.

En el ámbito de la educación, una institución pretende tener un liderazgo que inspire a todos los empleados a seguir alcanzando los objetivos personales e

institucionales. Se trata de que cada uno de los profesionales, en este caso los profesores, estén motivados y comprometidos con la institución, y que pongan sus habilidades, destrezas y talentos al servicio de la ella, siempre acompañados por un líder que los dirija; de esta manera, sean capaces de alcanzar los objetivos del grupo. El liderazgo transformacional viene siendo adoptado como estrategia de gestión por las empresas y organizaciones.

La importancia del liderazgo transformacional en relación con el rendimiento de los profesores es crucial para una administración eficaz en una institución educativa, especialmente en el aula. Es esencial reconocer que la práctica democrática en el entorno educativo fomenta la participación de todas las partes interesadas, pero la toma de decisiones debe tener en cuenta los distintos niveles de experiencia, formación y conocimientos. Por lo tanto, es esencial subrayar el capital intelectual de los profesores como líderes que abordan cuestiones pedagógicas e institucionales y toman decisiones autorizadas en el aula y en la institución educativa.

Las investigaciones sobre el liderazgo transformacional y el rendimiento del profesorado demuestran que diversos elementos contribuyen a la eficacia de las instituciones en una sociedad caracterizada por el cambio perpetuo. De ahí que deba considerarse que el desarrollo de ideas, actitudes y tecnología que dio origen a la globalización ha repercutido en los planes educativos del siglo XXI. Así mismo, las obligaciones laborales impuestas por el Estado generan estrés, causado por la presión laboral y el trato con los actores ligados a las relaciones docente-estudiantes. De una u otra manera, estos agentes han sido considerado como factores determinantes del buen desempeño. Sin embargo, diversas investigaciones

sobre el liderazgo, han revelado que las posturas de mando con mayor flexibilidad influyen en resultados positivos, así como en el manejo de las emociones para hacer más ligera la carga de las presiones ejercidas por el entorno social.

En este contexto, se utiliza como caso de estudio la Institución Educativa "Manuel Gonzales Prada" de Huari. Cabe señalar que el liderazgo transformacional y el desempeño docente aún no han sido estudiados en esta jurisdicción, por lo que esta investigación representa una oportunidad para la reflexión y el cambio del tipo de liderazgo en las instituciones educativas. Asimismo, brinda un espacio para que directivos y docentes reflexionen sobre la planificación de una capacitación en liderazgo transformacional que inspire en los docentes el cambio de actitudes, la potenciación del esfuerzo, el desarrollo organizacional, la motivación, la transmisión de valores y el manejo de conflictos, permitiendo a cada líder y docente liderar de manera transformacional y mejorar su desempeño.

Para facilitar la comprensión, la tesis está organizada en capítulos. A continuación, se exponen los temas más importantes que se han tratado en los distintos capítulos.

El capítulo I incluye el planteamiento del problema, la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, el motivo del estudio, las restricciones de la investigación y la viabilidad.

En el capítulo II, titulado Marco teórico, se presenta el contexto internacional, nacional y regional, las bases o fundamentos teóricos, la fundamentación filosófica, la definición de los términos básicos de la investigación,

las hipótesis de investigación y la matriz de operacionalización de las variables de estudio.

En el capítulo III, denominado Metodología, se describe el diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, así como las técnicas y los instrumentos de recolección de datos empleados en la investigación.

En el capítulo IV, Resultados y discusión, se describen los resultados a través de tablas, seguidas de sus respectivas interpretaciones, así como la contrastación de las hipótesis, basadas en el estadístico de correlación de Pearson y sus respectivas interpretaciones; luego, se discuten dichos resultados.

En las secciones finales del informe se encuentran las conclusiones, las recomendaciones, basadas en la teoría examinada y en los procesos reflexivos, que son ideas con la que se busca mejorar la problemática de la realidad; las referencias bibliográficas, que sustentan la fundamentación teórica de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y formulación del problema

En la actualidad vivimos tiempos de cambios en todos los aspectos, económicos, políticos, culturales, educativos, además de retos, desafíos y exigencias (Schleicher, 2019). Frente a ello, se espera que a nivel de estas nuevas exigencias se desarrollen también personas capaces de materializar estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas personales, organizacionales que puedan convertirlas en ventajas competitivas que las sitúen en un lugar privilegiado para alcanzar el éxito.

En las instituciones educativas del Perú, asumir el cargo de director no necesariamente implica ser un líder, sino basta con obtener un puntaje óptimo en el concurso a cargos de mayor responsabilidad, o por encargaturas designadas por las instancias educativas. Aunque, en realidad, sería deseable que todo director de una Institución Educativa en el Perú, cualquiera sea su nivel y modalidad, sea realmente un líder. Dado que esto no ocurre en el enfoque del Ministerio de Educación, debido, entre otras cosas, a que la selección de los directores no está basada en las cualidades de liderazgo del candidato.

Es vital mantenerse al día de los rápidos cambios que se están produciendo en la educación. Entre estos cambios se encuentran las instituciones educativas y sus actores, como los directores, que desempeñan un papel crucial en la promoción del cambio. Dependiendo de la capacidad de liderazgo del director, el cambio puede ser beneficioso para el crecimiento y el rendimiento de los profesores, lo que

contribuirá a mejorar el aprendizaje de los alumnos; pero, si no hay liderazgo, se puede volver a las actividades habituales sin indicios de cambio.

La Constitución Política del Perú estipula el derecho a la educación, la Ley General de Educación N° 28044, la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, el Marco para el Buen Desempeño Docente y el Marco para el Buen Desempeño Directivo como parte de la justificación de las variables liderazgo directivo y desempeño docente, ya que el desempeño docente es uno de los aspectos fundamentales para superar los bajos niveles de aprendizaje. Por esta razón, esta investigación se centra en el liderazgo gerencial y el desempeño docente, que incluye la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones académicas relacionadas con el avance de la cultura, la ciencia, la tecnología y el arte, en la dirección de la calidad, la excelencia académica y la acreditación.

Así, en las instituciones educativas, el liderazgo es un factor determinante en el proceso de satisfacción docente, particularmente en la gestión administrativa, que permite contribuir sistemáticamente a la formación integral de los estudiantes en los dominios cognitivo, afectivo y psicomotor, con resultados de aprendizaje satisfactorios. Asimismo, el líder que dirige una institución debe poseer un perfil que influya de forma integral en toda la comunidad educativa, que propicie la participación democrática, flexible y dinámica; ello favorecerá un ambiente laboral acogedor, apropiado para la mejora continua de los aprendizajes. Este líder debe asumir la responsabilidad de llevar a cabo los procesos de gestión en los que se vincule el desarrollo de los proyectos curriculares y, por ende, se cumpla las metas y los objetivos institucionales (Garbanzo & Orosco, 2010).

La Institución Educativa Manuel Gonzales Prada es uno de los centros de formación más antiguo, que concentra la mayor cantidad de estudiantes y docentes de la provincia de Huari. El liderazgo del director es poco visible, a pesar de que cuenta con una designación y una evaluación de desempeño directivo. Su estilo de directivo es tradicional, autoritario, sin una dirección clara, viable y asertiva, sin estrategias que permitan lograr la visión, y sin estrategias que puedan generar la misión que motiven a los agentes educativos. Así mismo, la mayoría de los docentes se resisten al cambio, les cuesta dejar su zona de confort, siguen generando procesos educativos tradicionales, no realizan una óptima gestión de los procesos didácticos. De igual forma, hay poco compromiso e identificación con la institución educativa, muestran incumplimiento de sus funciones en algunos casos, no presentan a tiempo sus documentos técnico-pedagógicos o las sesiones diarias de aprendizaje. A todo ello se suma, la poca predisposición para actualizarse por iniciativa propia, así como participar en cursos y talleres organizados por el Ministerio de Educación y la Unidad de Gestión Educativa de Huari, lo que genera que incumplan sus responsabilidades profesionales en algunas ocasiones.

En ese contexto, las instituciones educativas deben adaptarse a los procesos de cambio e innovación para no quedarse atrás en los tiempos actuales (Schleicher, 2019). Esto requiere el desarrollo de individuos que puedan adaptarse eficazmente al cambio y cumplir sus objetivos. Para ello se necesitan más especialistas en la educación básica, con altos estándares de innovación, preparación, certificados y competentes, con comportamientos y actitudes de liderazgo que animen e inspiren a las personas que les rodean, proporcionando un propósito al rendimiento de sus seguidores (Sierra, 2016).

Los cambios que requieren las instituciones educativas no se dan de manera inmediata, sino de manera progresiva. Si bien el Ministerio de Educación viene generando esfuerzos para capacitar a docentes y directivos en las nuevas corrientes pedagógicas, en los nuevos estilos de dirigir las instituciones educativas, los cambios no se visibilizan en el corto plazo; por ello, se tiene que seguir propiciando desde todos los ámbitos la formación continua de los docentes y directivos. La importancia del liderazgo pedagógico a la hora de organizar prácticas educativas adecuadas en los centros escolares y contribuir a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes ha sido destacada por la investigación sobre la eficacia y el desarrollo de las instituciones educativas (Caceres, 2017). Los directores no trabajan en las aulas; su propósito es crear un entorno propicio para el trabajo productivo en el aula; sin embargo, esta posición a menudo se pasa por alto. El rendimiento de un docente en el aula depende indudablemente de sus habilidades pedagógicas, sus motivos, su dedicación, las características del entorno social y político y las circunstancias de trabajo. Para aumentar el aprendizaje y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, es necesario mejorar la calidad profesional de los profesores (Bolívar, 2010).

El desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la provincia de Huari no es el óptimo, a pesar de que los estudiantes siguen obteniendo bajos niveles de rendimiento en las áreas básicas. Así en las evaluaciones ECE del 2018 de la región Ancash, los estudiantes de dicha institución obtuvieron los siguientes resultados: 7,9% alcanzaron el nivel logrado en comprensión lectora, un 6,6% el nivel logrado en matemática. Asimismo, se observa que los estudiantes no logran altos niveles de participación en el aula, lo que lleva a pensar que los docentes no

están trabajando de acuerdo a los parámetros establecidos por el ente rector, ya que sólo dirigen ocasionalmente los procesos didácticos.

Del mismo modo, los docentes emplean estrategias de enseñanza ineficaces porque construyen una praxis tipificada por la enseñanza convencional, en la que los estudiantes se limitan a copiar de la pizarra o de los libros de textos sin tener participación activa en el proceso de aprendizaje. De continuar con esta realidad, se estaría relegando a la comunidad educativa a lograr los objetivos institucionales y a alcanzar la calidad educativa. Por tanto, urge generar una cultura de liderazgo transformacional a fin de lograr altos niveles de desempeño docente.

1.1.1. Formulación del problema de investigación

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Gonzales Prada de Huari, 2019?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre la influencia idealizada y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?
- ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?
- ¿Qué relación existe entre la consideración individual y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?
- ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo general*

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Establecer la relación que existe entre la influencia idealizada y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.
- Describir la relación existente entre la motivación inspiracional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.
- Identificar la relación que existe entre la consideración individualizada y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.
- Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

1.3. Justificación de la investigación

El presente estudio pretende innovar y optimizar el aprendizaje de los estudiantes, considerado como el fin de los diversos niveles de educación, tomando en cuenta la correlación de la variable “liderazgo transformacional” con la variable “desempeño docente”. Para ello, se tomó en cuenta que cada docente cuenta con sus competencias, habilidades, capacidades y talentos; sin embargo, se debe

considerarlo como un líder, que dirige, encamina, orienta, y motiva con el fin de alcanzar logros tanto individuales como grupales, con un liderazgo basado en el modelo del liderazgo transformacional, aceptado en los últimos años para la adaptación a las instituciones educativas.

Este estudio contribuye en validar la importancia de encontrar la conexión entre el liderazgo transformador y la eficacia docente. El liderazgo directivo implica ejercer una influencia interpersonal a través de una comunicación asertiva con los docentes, ya que, si un director practica un liderazgo transformador, incluyendo a los docentes, estudiantes, comunidad educativa y una colaboración mutua, se cumplirán los objetivos y metas de la institución.

La utilidad metodológica de este estudio se justifica en el uso de metodología científica, procedimientos y equipos de medición con índices de validez de contenido, para lograr resultados válidos que puedan ser utilizados y puedan servir de referencia para futuras investigaciones.

Las implicaciones prácticas del estudio posibilitan recabar datos científicos sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente desde la perspectiva de los docentes de la Educación Básica Regular, cuya relación puede resultar en la formación de líderes que transformen con éxito su contexto y orienten su desarrollo personal y social.

La investigación tiene trascendencia social, porque contribuye a la generación de líderes transformacionales. Al modificar las prácticas de liderazgo transformacional de los directivos y alterar las actitudes de los docentes, se abre camino a la formación de líderes potenciales que alterarán el destino de una provincia con importantes recursos económicos provenientes de la minería.

Los beneficiarios de esta investigación son los directivos y docentes de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de la Provincia de Huari; sin embargo, otras instituciones pueden utilizar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de este estudio como un valioso mecanismo de retroalimentación para sus procesos pedagógicos.

1.4. Delimitación

La investigación se desarrolló en el año 2019 y los datos están basados en el cuestionario aplicado a la población docente de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

1.5. Ética de la investigación

La investigación se desarrolló de acuerdo con los estándares científicos, y se tuvo en cuenta los siguientes:

- Se respetó estrictamente los derechos de autor, citándolos correctamente.
- Así mismo, se cumplieron con los compromisos de anonimato con los participantes durante el proceso de la investigación. Se tuvo en cuenta el consentimiento informado a los docentes encuestados.
- Se gestionaron los permisos y autorizaciones a las autoridades competentes de la Institución Educativa.
- Se respetaron las decisiones de los participantes en la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Rovira (2020), en su tesis de maestría titulada *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente*, tuvo el objetivo de determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente. El enfoque fue cuantitativo-cualitativo, de diseño no experimental, transversal correlacional, descriptivo, basado en un estudio de casos; utilizó como instrumentos dos cuestionarios: uno para los profesores y otro para los directivos. La muestra fue de cuarenta (37 profesores y 3 directivos). Se llegó a las siguientes conclusiones: el 87% de los encuestados estaba de acuerdo en que el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa en la eficacia docente, y el 97% estaba de acuerdo en que es necesario un plan de formación. Se determinó que el liderazgo transformacional tenía un impacto significativo en el rendimiento docente, y se propuso un programa de formación para el liderazgo transformacional.

Rojas et al. (2020), en un artículo titulado “El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía”, desarrollan una teoría del liderazgo transformador basada en la pedagogía humanista. Sobre la base del paradigma cualitativo, se empleó la metodología fenomenológico-hermenéutica. Los cinco (5) informantes clave fueron seleccionados con base en el criterio de que eran profesores de enseñanza superior con una larga trayectoria en la práctica pedagógica que coincidían con la pedagogía humanista. Los datos se recogieron a través de entrevistas en profundidad, de las que surgieron cinco categorías: profesor universitario líder, pedagogía humanista,

liderazgo, estudiante, educación superior, y cincuenta y nueve (59) subcategorías derivadas del discurso sionista. La interpretación posterior de estas experiencias, conocimientos e historias educativas se fundamentó en el liderazgo transformacional y la pedagogía humanista. Desde una perspectiva axiológica, ontológica y teleológica, la característica que define la grandeza de los profesores-líderes humanistas es su entusiasmo por los logros de sus alumnos. En conclusión, el enfoque teórico del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista aporta una alternativa a la educación superior en la búsqueda de nuevas formas de formar un ciudadano integral, ético, consciente y comprometido con su realidad social, resaltando que el liderazgo transformacional promueve activamente el progreso para alcanzar metas de cambio que conduzcan al bienestar personal y organizacional.

Ordoñez et al. (2019), en su artículo titulado “Liderazgo directivo y desempeño docente”, se plantean establecer un constructo teórico que sustente la efectividad de la gestión institucional y el logro de la calidad educativa de acuerdo a los estándares establecidos por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Ministerio de Educación, con el propósito de analizar el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario en el marco legal ecuatoriano. La investigación adopta un enfoque cualitativo, que se apoya en la revisión del marco legal que rige el funcionamiento de las instituciones educativas y el rol del director como líder institucional responsable de orientar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas internamente; los autores del estudio encuentran una relación directa entre las categorías de análisis, indicando que el liderazgo del director es crucial. En conclusión, el ordenamiento jurídico del Ecuador reconoce a la

educación como un derecho de las personas y una obligación ineludible del Estado para desarrollar un sistema educativo competente que contribuya a las metas del país.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Yataco (2022), en su tesis de maestría *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de Chincha en el año 2021*. El propósito de este estudio fue conocer en qué medida el liderazgo administrativo influye en el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de Chincha. En el 2021, la hipótesis general fue que el liderazgo administrativo en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de Chincha incide significativamente en el desempeño docente. Tanto la población como la muestra estuvo constituida por cien instructores. La metodología de la investigación se fundamenta en un estudio aplicado, no experimental, correlacional transversal. Como estadísticos de prueba se utilizaron el coeficiente de correlación de Spearman y la regresión lineal directa. Se comprobó que el liderazgo directivo afecta al rendimiento docente (0,435; $p < 0,01$), siendo el liderazgo transformacional el que más incide en el compromiso docente. Además, se demostró que el liderazgo directivo explica el 42% de la varianza del rendimiento docente en la hipótesis general ($R^2 = 0,42$ en la regresión lineal simple), siendo comparables los resultados de las hipótesis específicas.

Valdivia (2022), en su tesis de maestría *Liderazgo transformacional y desempeño docente en instituciones privadas de una corporación educativa de Arequipa, 2021*, se planteó establecer el grado de vinculación entre el liderazgo transformacional y la eficacia docente. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo,

el método deductivo-hipotético, un nivel correlacional y un diseño no experimental, de corte transversal, porque se basó en la realidad social y académica de la institución. La muestra estuvo compuesta por sesenta individuos, entre los que se encuentran el promotor, el gerente y los profesores de la institución educativa. Para ambas variables, se utilizó el método de la encuesta para recopilar datos. Un cuestionario sirvió de instrumento. Con el fin de establecer el vínculo entre las variables liderazgo transformacional y rendimiento de los profesores, se evaluaron los resultados de forma descriptiva e inferencial. Dichos resultados permitieron llegar a la siguiente conclusión: El liderazgo transformacional del director tiene una asociación sustancial con el rendimiento de los profesores, medida por una correlación moderadamente positiva (0,388) mediante la Rho de Spearman.

León (2018), en su tesis de maestría *El liderazgo transformacional y el desempeño del docente en las instituciones educativas con jornada escolar completa*, se propuso determinar en qué medida el liderazgo transformacional se asocia con el desempeño docente en instituciones con jornada escolar completa de la ciudad de Abancay. La población de la investigación estaba formada por 147 instructores nombrados y contratados de cinco instituciones educativas con características disímiles. Son instituciones educativas públicas estatales, una de ellas es mixta y dos son administradas por congregaciones religiosas. La muestra de este estudio estuvo conformada por 53 educadores de tres instituciones educativas del área metropolitana de Abancay. Al concluir el estudio, el coeficiente de correlación Tau B de Kendall entre los factores de liderazgo transformacional y el desempeño docente es de 0,555, el cual es mayor a 0,50 ($0,555 > 0,50$), lo que indica una correlación moderada. Además, el nivel de significación obtenido es de 0,023, que es inferior al nivel asignado de 0,05

(0,023 0,05). Estos valores demuestran que existe una correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones de jornada completa de Abancay.

Luperdi (2018), en su investigación de maestría titulada *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de villa el salvador. Universidad Cayetano Heredia, Lima-Perú*. Este estudio se propuso determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la administración pedagógica. Los resultados revelaron una relación positiva moderadamente significativa entre la variable de liderazgo transformacional y la dimensión de planificación de la gestión pedagógica entre los docentes. Los docentes motivados son autoexigentes en términos de autoformación o capacitación para mejorar la calidad de su trabajo, capaces de asumir compromisos y proyectar entusiasmo porque reconocen que deben integrarse al conocimiento de la tecnología, lo que refleja sus habilidades para buscar nuevos conocimientos y prácticas didácticas. Existe una correlación positiva significativa entre la variable liderazgo transformacional y la dimensión ejecución de estrategias entre los instructores. Los profesores practican la motivación y la estimulación intelectual a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje, para lo cual perfeccionan sus habilidades pedagógicas y didácticas, se ajustan a las leyes y reglamentos y persiguen el ambiente óptimo en el aula. La conclusión es que existe una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y la administración pedagógica, lo que indica una relación positiva sustancial. Los profesores contribuyen al sistema de calidad en el que se inserta la institución educativa; por lo tanto, deben poseer las cualidades de liderazgo necesarias

para lograr la transformación y movilizarse mediante la inspiración y la reflexión, inspirando así a sus alumnos y colegas.

Yarleque (2018), en su tesis de maestría titulada *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la institución educativa 20321 Santa Rosa nivel primaria del distrito de Huacho*, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. Se emplearon métodos cuantitativos, no experimentales, transversales y correlacionales. En el año 2018, la población de investigación estuvo conformada por 22 docentes de la Institución Educativa N° 20321 Santa Rosa del nivel primario de la región Huacho. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario diseñado para evaluar el liderazgo transformacional y un cuestionario diseñado para evaluar el desempeño instruccional. El sesenta y cinco por ciento percibe un nivel moderado de liderazgo transformacional, frente a un veinte por ciento que percibe un nivel alto y un quince por ciento que percibe un nivel bajo. Del mismo modo, el cuarenta y cinco por ciento de los encuestados califica el rendimiento de los profesores de moderado, el cuarenta por ciento de alto y el quince por ciento de bajo.

2.1.3. Antecedentes regionales

Carrasco (2018), en su tesis de maestría titulada *Estilos de liderazgo y desempeño docente, según percepción de los estudiantes de la escuela profesional de administración en la Uladech – Católica*. Se propuso determinar si los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Católica de Los Angeles de Chimbote - ULADECH, 2018, perciben relación entre las variables de estudio. Para ello se empleó una metodología descriptiva correlacional y transaccional. En el año

2018 se incluyó en la muestra a 144 alumnos de la Escuela Profesional de Administración de la ULADECH de Ayacucho. El Alfa de Cronbach indica una correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente con un valor de 0,730, lo que indica una relación positiva entre ambas variables. Sin embargo, la correlación entre los estilos de liderazgo es heterogénea, ya que existen correlaciones bajas y altas. Fue posible establecer una conexión entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente a partir de las percepciones de los alumnos y de los resultados de los instrumentos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. El liderazgo

2.2.1.1. Elementos del liderazgo

En una institución educativa que crece o cambia, los profesores y administradores deben poseer una fuerte capacidad de liderazgo. Sin embargo, ¿cuáles son los elementos fundamentales del liderazgo?

García (2006) considera que todas las definiciones de liderazgo tienen dos elementos: la presencia de una conexión desigualmente distribuida entre las personas y los seguidores que aceptan esta relación (p. 102). Por su parte, Alvarado (1996) afirma que la actuación del liderazgo comprende al menos cuatro elementos clave: objetivos, estilo, seguidores y poder.

Los objetivos son el aspecto más importante de cualquier organización, incluidas las educativas y las administrativas. La única manera de garantizar la supervivencia y el progreso cuantitativo y cualitativo de una institución educativa es

que un líder tenga una comprensión clara de los objetivos tanto institucionales como individuales.

El segundo componente, el estilo, consiste en las múltiples acciones y actitudes que exhiben los líderes cuando ejercen su autoridad para aunar intereses, incorporar preocupaciones de servicio y alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, la esencia del liderazgo consiste en el acatamiento, la subordinación, el seguimiento y la imitación de los miembros del grupo, constituyendo los seguidores el tercer elemento.

2.2.1.2. Liderazgo transformacional

Un líder es una persona que destaca entre la multitud y es capaz de tomar las mejores decisiones para un grupo, equipo o institución educativa. Examinemos el enfoque de algunos escritores.

El liderazgo para Bolívar (1997) es un tipo único de persuasión que consiste en persuadir a las personas para que modifiquen voluntariamente sus preferencias (acciones, suposiciones, creencias) basándose en actividades o esfuerzos compartidos (p. 23). Esto indica que quienes están a la cabeza de las agrupaciones humanas son capaces de ejercer influencia y preferencias y de tomar decisiones en el mejor interés del grupo y de acuerdo con sus objetivos compartidos.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004) definen el liderazgo como “el proceso de establecer ideas y una visión, vivir de acuerdo con los valores que sustentan esas ideas y esa visión, persuadir a los demás para que las adopten en su propia conducta y tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otras cuestiones” (p. 250).

Para Jones y George (2006), el liderazgo es “el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus esfuerzos para

ayudar al grupo o a la organización a alcanzar sus objetivos” (p. 495). En este sentido, el liderazgo es una habilidad esencial para los profesionales que gestionan organizaciones humanas; es una influencia interpersonal aplicada a una situación específica y guiada por el proceso de la comunicación humana para lograr objetivos más específicos e institucionales.

En el mismo sentido, Chiavenato (2001) afirma acerca del liderazgo que:

Es una actividad crucial en cualquier organización y ha sido una preocupación recurrente tanto de las empresas que lo necesitan como de los teóricos y académicos. Los líderes tienen una influencia significativa en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del tema ha dado lugar a una gran cantidad de ideas y esfuerzos para definir el liderazgo. El hecho ineludible del liderazgo es que no existe una estrategia global y ampliamente aprobada. (p. 571)

En cuanto a nosotros, creemos que un líder debe fomentar la creatividad, la innovación y el cuestionamiento de viejos supuestos; es decir, debe apoyar nuevos enfoques y soluciones a los problemas, adoptar nuevas ideas y promover la ruptura de conceptos o proyectos previamente organizados. Además, desafía intelectualmente a sus empleados animándoles a hacer preguntas, desafiando los procedimientos estándar y permitiéndoles cometer errores.

Asimismo, Castro (2006) plantea que “una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características de liderazgo relacionadas con las teorías implícitas de los seguidores” (p. 89), es decir, si el grupo le atribuye rasgos peculiares vinculados a las concepciones de los seguidores y a su idiosincrasia; así, es posible encontrar diferentes tipos de líderes en función de las características particulares del grupo.

Cabe destacar que todo el personal docente y directivo debe tener presente que estar a cargo de grupos humanos no es una posición privilegiada, sino de gran responsabilidad en la orientación y dirección del desarrollo institucional y en la correcta toma de decisiones, así como en el desempeño de funciones y tareas propias de su especialidad.

El liderazgo transformacional comenzó como un enfoque racionalista, pero ha evolucionado hasta convertirse en un estilo integrador que tiene en cuenta los rasgos, las acciones y las situaciones del líder y de los seguidores. El líder transformacional trata de descubrir los motivos y los objetivos prospectivos de sus seguidores y de satisfacer sus elevadas expectativas mediante un contacto emocionante para convertirlos en líderes morales que se responsabilicen de sus obligaciones. Por lo tanto, un líder transformacional debe ser carismático, visionario, transformador, adaptable, comunitario y democrático; haber inculcado a sus seguidores una visión, una cultura y un compromiso comunes.

La visión y la iniciativa deben ampliarse para que los objetivos sean claros y la conducta sea coherente con las creencias, los valores y los principios para lograr la transformación de las personas y las organizaciones. El éxito se consigue alterando la base motivacional de la persona hasta el punto de comprometerse, y debe representarse en términos de ética y tolerancia psicológica. A medida que las instituciones educativas se centran más en una cultura cooperativa y en la calidad de la educación, las interacciones entre los líderes y los instructores son ascendentes, descendentes y laterales, por lo que se deconstruye la estructura jerárquica de la institución. En estas instituciones, esta forma de liderazgo es una herramienta para efectuar el cambio.

2.2.1.3. Competencias del docente como líder transformacional

Según Cardona y Miller (2001), un líder debe poseer las competencias necesarias para desarrollar eficazmente las funciones de gestión administrativa y académica, lo que le confiere las habilidades directivas para gestionar los recursos humanos de su institución educativa. Como requisito para el éxito, un directivo debe ser capaz de comunicarse eficazmente y tener la capacidad de tratar a las personas con respeto.

El director de una institución educativa debe ser capaz de regular su lenguaje corporal como líder transformacional, ya que los gestos suelen transmitir más que las palabras. Esto se debe a que el lenguaje corporal expresa las emociones, el temperamento, el miedo, la arrogancia y la ira, o cualquier actitud o emoción que pueda afectar a un mensaje de forma favorable o negativa.

Así mismo, Cardona y Miller (2005) manifiestan que el líder transformacional es capaz de inspirar la pasión y el cambio hacia nuevas perspectivas de mayor dificultad, para lo cual debe desarrollar habilidades como la comunicativa, la orientadora, la integradora, la analítica, la emocionante y la inventiva.

- **Competencia comunicativa**

Gerstner et al. (1996) afirman que la comunicación es la clave del cambio y del éxito, ya que la comunicación no solo consiste en relacionarse, sino en hacerlo de manera asertiva, con entendimiento, comprensión y responsabilidad, ya que todos los miembros de la comunidad educativa deben interpretar el mensaje de la misma manera para lograr los objetivos de la institución. Por lo tanto, es vital definir la comunicación como un proceso de percepción y destreza que permite alcanzar la capacidad de gestión.

Para convertirse en líder, un profesor debe poseer competencias básicas, generales y pedagógicas para desarrollar las funciones docentes dentro y fuera del aula.

- **Competencia orientadora**

Según Benavides (2002), se requiere un conocimiento específico de los problemas a tratar y la capacidad de evaluar su aplicación y ocurrencia para poder asesorar. Asimismo, esta capacidad le permite identificar el contexto del asesor y las señales enviadas y decodificadas.

- **Competencia integradora**

Como líder transformador, el director desea que todo el personal de su institución trabaje cohesionado para alcanzar sus objetivos. Así, Cardona y Miller (2001) sostienen que el director como líder transformacional es aquel que trabaja en equipo porque los objetivos de la institución no dependen del buen trabajo de un individuo o incluso de varios individuos aislados, sino de una realidad concreta que, además del personal, incluye relaciones, normas y emociones.

- **Competencia analítica**

Benavides (2002) se refiere a los procesos cognitivos y relacionales que aumentan el conocimiento, la absorción, la comprensión y el uso de los códigos implícitos en los desafíos de la gestión, lo que permite preservar su aplicación cotidiana y contextualizada en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones de la vida diaria.

Según Ivancevich (1998), las habilidades analíticas son las que permiten al directivo utilizar enfoques o técnicas científicas, como la planificación de las necesidades de materiales, los modelos de control de inventarios, la gestión y

administración de los recursos humanos, entre otros; esto permite al directivo resolver problemas de gestión identificando los factores clave, comprendiendo sus interrelaciones y determinando sus funciones en una situación determinada.

- **Competencia innovadora**

Cardona y Miller (2001) definen el espíritu inventivo como la capacidad de iniciar y promover cambios significativos mediante la iniciativa y la independencia personal. También exige creatividad para generar ideas y soluciones innovadoras a los retos, así como optimismo para observar y evaluar a las personas, las cosas y las situaciones desde su perspectiva más favorable, sin dejar de reconocer la presencia de obstáculos.

- **Competencia estimuladora**

Como afirman Robbins y Coulter (2005), es esencial inspirar a la fuerza de trabajo para crear motivación, promoviendo el desarrollo del deseo de ejercer un esfuerzo significativo para cumplir con los objetivos corporativos y las necesidades individuales. El director exhibe sus habilidades sirviendo de modelo para el profesorado y los estudiantes de la institución, demostrando el potencial de cada persona y alcanzando los objetivos administrativos y académicos planificados como grupo.

2.2.1.4. Dimensiones del liderazgo transformacional

Desde el punto de vista de la investigación, se esbozan varias características de la teoría del liderazgo transformacional.

2.2.1.4.1. Carismático

Una dimensión del líder transformacional es el carismático. Según Bass (2000), el líder carismático tiene un gran impulso para influir en los seguidores, lo que beneficia a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Bass y Avolio (1994) señalan que los líderes carismáticos son modelos idealizados para sus seguidores, definidos por sus personalidades y habilidades distintivas.

Asimismo, Bernal (1997) piensa que el carisma es comparable a una secuencia de características que un líder transformador debe cultivar con respecto a los demás: mostrar confianza, estar satisfecho con sus colaboradores, producir lealtad, compromiso y ser honesto.

Características de los líderes carismáticos

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (2000) propone las siguientes características:

- La capacidad de visión es la capacidad de concebir otras situaciones superiores, así como los métodos para alcanzarlas. La visión es inspiradora y atrae a los demás; describe un futuro superior al presente, y sus adeptos se entusiasman con él.
- Los líderes transformacionales son modelos de conducta para sus seguidores porque inspiran confianza, respeto y adoración y lideran con el ejemplo.
- Debido a su capacidad para inspirar confianza, los líderes se ganan el respeto y la confianza anteponiendo las exigencias de sus seguidores a las suyas propias, lo que genera una confianza recíproca.

- Tienen un alto sentido de la autoestima, exhiben confianza en sus talentos y creencias, y hacen de esto un componente prominente de su imagen pública, presentando una presencia fuerte, confiable y enérgica.
- Poseen un sentido del deber y de la responsabilidad y son capaces de un liderazgo interno.
- Comprenden las necesidades, actitudes y aspiraciones de sus seguidores y son hábiles a la hora de expresar objetivos compartidos.
- Los líderes carismáticos transformacionales son capaces de generar una motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores para alcanzar los objetivos colectivos. Están motivados por las necesidades genuinas de sus seguidores y demuestran una preocupación personalizada. Además, actúan como mentores o entrenadores, estableciendo objetivos para sus seguidores que van más allá de sus intereses personales y se centran en el bienestar general de la organización.

Procesos motivacionales del carisma

- Los procesos motivacionales del carisma, según Yukl (1998), se basan en tres mecanismos por los que los líderes carismáticos transformadores afectan e impulsan a los seguidores: la identificación social, la identificación personal y la autoeficacia.

(1) Identificación social

La identificación social es el reconocimiento de una persona como miembro de un grupo u organización, que tiene importancia para sus

esfuerzos y acciones dentro del grupo, ya que representa el desempeño de su trabajo y su papel en relación con la entidad mayor.

(2) Identificación personal

Los comportamientos carismáticos que promueven la identificación personal, incluyen el impulso, la convicción, la asunción de riesgos, la persuasión y los actos inusuales del líder que demuestran su convicción y valentía.

(3) Autoeficacia

La autoeficacia individual y colectiva refuerza la motivación de los seguidores al transmitirles objetivos de alto rendimiento y mostrarles confianza en que pueden alcanzarlos.

Condiciones básicas de un líder carismático

Un líder requiere carisma para llegar a ser imagen de los docentes en el caso de una organización educativa. Siguiendo a Yukl (1998), un líder debe:

— Cuidar su imagen

Para atraer la atención y ser reconocido positivamente es cuidar la presentación personal. Esta debe ser limpia y saludable y la postura corporal abierta y relajada. Evitar tener las piernas cruzadas y las manos cerca de la cara.

— Tener actitud positiva

La actitud también importa mucho, por ello debes tener una actitud positiva para transmitir buena energía a la gente y lograr que se sientan atraídos por

ti. Procurar siempre escuchar a la persona y hacer saber que importan y que disfrutas de su compañía.

— **Un discurso claro**

Cuidar el discurso. Ser claro, fluido, enérgico para que este sea más atractivo. Acompañar tu lenguaje verbal con un lenguaje corporal adecuado. Tomar de ejemplo de aquellos líderes (actores, políticos...) que consideres carismáticos.

— **Interés por los demás**

Hablar con convicción y conocimientos. Marcar la diferencia siendo novedoso, polémico y elocuente. Demostrar que tienes confianza en ti y que sabes de lo que dices, sin embargo, mantén una actitud receptiva hacia los otros cuando opinen sobre tu discurso. Demuéstrales que te interesa su opinión, aunque no estés de acuerdo con su punto de vista, de esta manera se sentirán cómodos hablando contigo.

— **Confianza en sí mismo**

Poseer una autopercepción favorable y confianza en la propia capacidad para defenderse de forma honesta y cortés. La seguridad en uno mismo es un buen método de comunicación. La confianza en uno mismo no es sinónimo de invencibilidad. Las personas con confianza en sí mismas tienen expectativas razonables, e incluso cuando sus deseos no se ven satisfechos, siguen siendo optimistas y abrazan su forma de vida.

— **Sonreír constantemente**

La gente se siente más atraída por los que sonríen. Tu cuerpo se relaja más cuando sonríes, lo que contribuye a tu salud física y refuerza tu sistema

inmunitario. La sonrisa no solo te hace sentir mejor, sino que también ayuda a que los demás se sientan bien contigo y con el momento que compartes. Las personas sonrientes son más cautivadoras y seductoras.

2.2.1.4.2. Estrategias para desarrollar el carisma

Algunos autores, como Weber (1996), plantean que la autoridad del líder se basa en un don, una elegancia sorprendente. Steve Jobs está de acuerdo en que el encanto puede adquirirse como cualquier otra habilidad. Pensamos que la persona, como organismo biopsicosocial, necesita la genética, la predisposición mental y psicológica y el aprendizaje social para desarrollar el carisma y el liderazgo.

a. Motivación inspiracional

La motivación inspiracional, según Bass (2000), es la capacidad de inspirar a los individuos para que alcancen un mayor rendimiento, ya que destaca por suscitar nuevos esfuerzos y persuadir a los seguidores de sus habilidades; fomentar la disposición al cambio y promover una variedad de intereses. Según Fischman (2005), la capacidad de un líder para expresar visiones trascendentales es lo que engancha a la gente. Asimismo, Bernal (2000) señala que consiste en aumentar el entusiasmo, desarrollar un sentido de identidad.

b. Dirección de significado

A través del lenguaje, los rituales y otras expresiones simbólicas, el líder carismático comunica a sus seguidores la importancia de la organización, su posición en el entorno y su objetivo colectivo.

c. Características de la motivación inspiracional

Los rasgos de la motivación inspiracional, según Bass (1985), están relacionados con las siguientes características:

— Manejo de impresión

Los líderes inspiradores toman medidas para generar y mantener una percepción favorable de sí mismos en la mente de los demás. Es crucial que los líderes proyecten una imagen positiva para ganarse la confianza de sus seguidores, mejorar el rendimiento y aumentar la satisfacción laboral.

— Comunicación de altas expectativas a sus seguidores

Los líderes inspiradores establecen estándares elevados para el desempeño de sus seguidores y son capaces de reorientar sus organizaciones comunicando claramente lo que debe hacerse para lograr los objetivos propuestos, estableciendo metas razonables, sirviendo de modelos para sus seguidores y promoviendo y sosteniendo un sentido de propósito entre los miembros del sistema.

— Crean una visión compartida

Los líderes inspiradores ayudan a sus seguidores a desarrollar una visión común del estado futuro de la organización. La visión reduce las complicadas cuestiones organizativas a unos pocos temas básicos y guía la formulación de estrategias, la toma de decisiones y el comportamiento dentro de la empresa y su entorno.

— Consideración individualizada

Según Bass (2000), El líder considera a cada discípulo de forma diferente, en función de sus necesidades y capacidades individuales. Individualmente, el líder transformacional funciona como entrenador o mentor de sus seguidores, centrándose en las necesidades de realización y desarrollo personal y profesional

de cada individuo y asegurándose de que cada uno se sienta valorado de forma única.

Bernal (2000), por su parte, afirma que empatizar con los seguidores implica convencerles de que son algo más que simples números en la organización y que sus sugerencias pueden ser interesantes. Además, Felfer y Teartler (2004) sugieren que implica servir de mentor a los seguidores, ya que se reconocen sus necesidades particulares además de su función y posición.

— Características de la consideración individualizada

Bass (2000) describe los atributos de la consideración personalizada.

Tabla 1

Características de la consideración individualizada

Características	Comportamientos
Comunicación personalizada	Líder y seguidor expresan sus preocupaciones y expectativas sobre su propio trabajo y el del otro, así como sobre su relación, a través de una conversación bidireccional y cara a cara.
Información a seguidores	Se preocupa de que cada seguidor esté bien informado de la evolución de toda la organización.
Trato diferencial	Son capaces de identificar los requisitos, las motivaciones y los deseos de cada seguidor y utilizarlos eficazmente.
Aconseja	Ayuda a sus seguidores en sus asuntos personales y profesionales mediante una escucha atenta y eficaz.
Orientación hacia el desarrollo	Se centra en el crecimiento de sus seguidores, evaluando su potencial en relación con el trabajo que dirige y los futuros puestos de mayor responsabilidad que puedan tener.

2.2.2. Desempeño docente

El desempeño docente, según Díaz-Barriga y Hernández (2006), es lo que debe mostrar un profesor en los ámbitos en los que interactúa con los alumnos; esto implica

el dominio del desarrollo del currículo, de los métodos didácticos, de las herramientas y recursos didácticos y de la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El desempeño docente es todo aquello que un profesor debe hacer, demostrar y reflejar en el aula como profesional de la educación; el término "todo" incluye, dentro del campo tecnológico, el trabajo de planeación curricular, las estrategias didácticas aplicadas, los medios y materiales didácticos utilizados y la evaluación realizada para medir los efectos y resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, para Chiroque (2006) el desempeño docente es la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, donde las áreas generales de competencias del profesor de educación básica regular son las siguientes: dominio de conocimientos teóricos y prácticos sobre el aprendizaje y el comportamiento humano; demostración de actitudes que promueven el aprendizaje y las relaciones humanas; dominio de la materia a desarrollar; y conocimiento de métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que facilitan el aprendizaje. Cuando hablamos de “rendimiento”, nos referimos a la ejecución por parte de una persona de las tareas propias de su profesión, cargo u oficio.

La actuación docente es, por tanto, la actividad del educador como profesional experto en el área de la educación, incluyendo la apropiación del conocimiento pedagógico, que es el desarrollo del conocimiento cotidiano mientras crea y estructura el método de instrucción o se relaciona con los alumnos.

Por lo tanto, la enseñanza requiere de un profesional con conocimientos (pedagógicos) específicos y complejos, que comprenda los procesos en los que está involucrado, decida sobre los contenidos, métodos y técnicas, y desarrolle estrategias de enseñanza de acuerdo a las necesidades de los alumnos, organizando los contextos

de aprendizaje e interviniendo de diversas maneras para promover los procesos de construcción de conocimiento a partir de las necesidades específicas de cada uno de sus alumnos.

Asimismo, Espinoza (2010) remarca que “la función del profesor no se reduce a la trasmisión de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual, sino que se orientan a la formación integral, es decir, al desarrollo de todas las dimensiones de la persona” (p. 48)

De igual modo, Román y Murillo (2008) destacan que “las competencias profesionales de los profesores, principalmente referidas a la preparación de la enseñanza y a la organización del proceso de trabajo en el aula, se consolidan como factores importantes que inciden en lo que aprenden y logran los estudiantes” (p. 12). Por lo tanto, es esencial determinar en qué medida estos profesionales están preparados para aplicar procedimientos de calidad que tengan en cuenta la diversidad de los niños que asisten a sus aulas con el deseo y el derecho de estudiar y desarrollarse efectivamente en la escuela y en la sociedad.

Además, Hunt (2009) manifiesta que el juicio profesional sobre la eficacia de los profesores se refiere al “conjunto de características, competencias y conductas de los docentes en todos los niveles educativos que permitan a los estudiantes alcanzar los resultados deseados” (p. 5).

Por su parte, Rojas y Gaspar (2006) consideran que “en aquellas situaciones en las que existe un cuerpo docente, un colectivo profesional amplio y extendido, que dispone de altas capacidades para enseñar, las probabilidades de que se produzcan aprendizajes, aun en medio de situaciones de pobreza, son mayores” (p. 70).

Asimismo, Latorre (2005) afirma que los “buenos maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus estudiantes, en sus rendimientos y, en definitiva, en el éxito escolar que estos estudiantes puedan tener” (p. 4)

Esta cosmovisión profesional implica pensar en los docentes como agentes sociales de cambio e investigadores perpetuos, y no solo como eficientes expertos en la materia con las competencias profesionales requeridas para cumplir cualquier propósito exigido por el sistema. Así, el campo del desempeño docente es visto como una práctica investigativa que requiere de la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas en el dominio de la didáctica y en la completa comprensión y entendimiento de los contenidos y habilidades que se pretenden desarrollar en el educando.

En este estudio, consideramos que el desempeño docente está influenciado por las siguientes dimensiones: habilidades académicas del instructor, gestión de los procesos didácticos y cumplimiento de las obligaciones profesionales.

2.2.2.1. Funciones del docente de aula

Según Orellana (2003), “el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje” (p. 32).

La construcción de los futuros líderes de nuestra sociedad descansa en la profesión docente, lo que la convierte en un deber especialmente sensible. En este

sentido, los instructores deben ser instruidos y mantenerse al día de los avances científicos y tecnológicos para mejorar el rendimiento en el aula.

El profesor es el profesional responsable de instruir, asistir, conducir, dirigir, mediar y asesorar a los alumnos en el proceso pedagógico del aula y en las sesiones de aprendizaje.

2.2.2.2. Dimensiones del desempeño docente

Existe una nueva perspectiva de la práctica docente en el entorno contemporáneo, que genera ideas expansivas sobre el desarrollo del instructor dentro de su entorno educativo. Los psicopedagogos han forjado innovaciones y cambios en la percepción del docente en un contexto macro y que, por otra parte, en la práctica condicionada potencia sus habilidades y destrezas que van en coherencia con las funciones, las cuales se relacionan con la correspondencia directa con las personas, es decir, el recurso humano; esto hace necesaria la exigencia de mejora, de acuerdo al papel que desempeña en la administración de la gestión y organización que asigna al docente.

2.2.2.2.1. Dimensión personal

Según Montenegro (2007), es esencial que los profesores gocen de buena salud física y mental, ya que esto les permitirá rendir mejor en su profesión educativa. La preparación profesional es una parte vital, ya que dota al instructor de las habilidades necesarias para crear una gran tarea. La motivación comprende un nivel de dedicación a la labor educativa y es esencial para el crecimiento personal y social. Los profesores deben demostrar su compromiso con su trabajo mediante la puntualidad, una excelente

interacción con sus colegas y alumnos, el cumplimiento de su horario de trabajo, la devoción y el compromiso con sus actividades de instrucción, el entusiasmo y la apariencia profesional.

2.2.2.2.2. Dimensión pedagógica

Aldape (2008) afirma que las tareas pedagógicas son las que permiten a los instructores dominar la información y las habilidades propias de su especialidad, es decir, las técnicas, los equipos y las tecnologías de aprendizaje. El instructor debe ser capaz de superar cualquier impedimento que obstaculice su trabajo y decidir los pasos que le llevarán a arreglar inmediatamente un problema o a abordar otras situaciones para encontrar una solución. De acuerdo con sus funciones y tareas dentro de la institución, los profesores deben ser capaces de emitir juicios y elegir planes de acción adecuados. Los profesores deben ser capaces de tratar con grupos grandes y priorizar los recursos de que disponen para mejorar el proceso de aprendizaje mediante el uso de tecnología, técnicas y metodologías. Los profesores deben tener experiencia en la gestión de grupos, la tecnología para el aprendizaje, el diagnóstico, la resolución de problemas y la toma de decisiones para satisfacer las demandas globales del siglo XXI. Todos estos componentes están incluidos en el desempeño docente proporcionado por el Minedu para monitorear y orientar a los instructores.

2.2.2.2.3. Dimensión institucional

De acuerdo con Montenegro (2007), el profesor es responsable de una serie de acciones institucionales, como la organización, la preparación y la planificación. El objetivo de la planificación es ordenar las áreas de trabajo, lo que incluye la micro planificación diaria del aprendizaje en la que se especifican las tareas y los recursos.

Se refiere al examen de cada una de las regiones y debe tener en cuenta el equipo y los materiales adecuados. Esta es la tarea más significativa, ya que afecta directamente al aprendizaje de los alumnos; por ello, es también la más diversificada y difícil de la práctica educativa. En el aula, hay tres fases distintas: las actividades previas, la ejecución de las actividades de aprendizaje y las actividades posteriores. El ámbito más esencial para mejorar el aprendizaje es el de la ejecución del entorno educativo. El profesor educa a los alumnos para que actúen en la sociedad mediante el desarrollo social y cultural.

2.2.2.3. Marco de Buen Desempeño Docente

Mediante Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED, de fecha 27 de diciembre de 2012, el Ministerio de Educación adoptó el Marco de Buen Desempeño Docente como instrumento estratégico para la formulación e implementación de políticas y actividades de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional (Minedu, 2012).

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene los siguientes objetivos, según el Ministerio de Educación (2012):

- Establecer un vocabulario estándar entre los educadores y el público en general para referirse a los distintos procedimientos educativos.
- Inspirar a los profesores para que reflexionen sobre su trabajo, se responsabilicen de los desempeños que definen la profesión y desarrollen una visión común de la enseñanza dentro de las comunidades de práctica.

- Promover la reevaluación social y profesional de los docentes para mejorar su imagen como profesionales competentes que siguen aprendiendo, creciendo y mejorando sus prácticas docentes.
- Orientar y dar coherencia a la formulación y aplicación de políticas de formación del profesorado, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo. (p. 17)

El marco de actuación consta de dominios, competencias y actuaciones. Los dominios son sectores o disciplinas de la práctica docente que agrupan un conjunto de actuaciones profesionales que repercuten positivamente en el aprendizaje de los alumnos. Esto requiere no sólo saber hacer las cosas en un contexto determinado, sino también actuar reflexivamente, lo que exige compromiso, voluntad de hacer las cosas con calidad, razonamiento, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. Los desempeños son las actividades observables, caracterizables y evaluables de la persona que demuestran su competencia, lo que implica responsabilidad profesional y el logro de resultados específicos (Minedu, 2012).

El Marco de Buen Desempeño Docente previsto por el Ministerio de Educación (2012) consta de cuatro dominios, nueve competencias y cuarenta desempeños.

El Dominio 1

Consta de dos competencias y diez desempeños y se refiere a la planificación del currículo, de las unidades didácticas y de las sesiones de aprendizaje, al conocimiento de las características sociales, culturales y cognitivas más significativas

de los alumnos, al dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares y a la selección de materiales educativos, estrategias didácticas y evaluación del aprendizaje.

El Dominio 2

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes comprende tres competencias y diecinueve desempeños; se relaciona con la conducción de un proceso de enseñanza que valora la inclusión y la diversidad en todas sus manifestaciones; la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable para el aprendizaje; la gestión de contenidos, la motivación continua, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y la evaluación; y el uso de recursos didácticos pertinentes y relevantes.

El Dominio 3

Implica la participación democrática de la comunidad educativa en la gestión de la escuela o red educativa, la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y el establecimiento de un clima institucional positivo caracterizado por el aprecio y el respeto.

El Dominio 4

Consta de dos competencias y cinco desempeños relacionados con el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y el desarrollo de la comunidad profesional docente; la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupo, la colaboración con pares y la participación en actividades de desarrollo profesional; la responsabilidad por los procesos y resultados del

aprendizaje; y el manejo de información sobre el diseño y la implementación de experiencias de aprendizaje.

2.3. Definición conceptual

Desempeño docente

El desempeño de un profesor se define como el cumplimiento de sus funciones; este se ve afectado por variables del profesor, del estudiante y del entorno. Del mismo modo, el desempeño se ejerce en varios niveles, incluyendo el telón de fondo sociocultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y el instructor a través de la acción reflexiva (Montenegro, 2003).

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de un individuo para ejercer influencia dentro de un grupo, siempre que posea una serie de cualidades, como valores, una visión inspiradora, eficacia en la aplicación de determinadas herramientas para la consecución de objetivos, coherencia entre lo que comunica y cómo se comporta, y relevancia en la resolución de problemas, entre otras (Pirela, 2010).

Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo es la persuasión personal ejercida en condiciones que condicionan la acción del líder; se aprende a lo largo del acto de comunicación. El camino de la realidad comunicativa con el hecho directo de lograr el cumplimiento en los objetivos previstos (Chiavenato 1993).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el mecanismo por el cual se producen cambios en cada seguidor, con un enfoque de reforma de las personas de manera armónica y holística para su beneficio personal y el de la institución, en función de su compromiso con la misma. En efecto, el liderazgo transformacional promueve el crecimiento de los seguidores, quienes son participantes activos en el proceso de transformación educativa, lo cual es responsabilidad del líder transformacional que inspira el trabajo en equipo y logra resultados positivos en beneficio de cada participante de la institución educativa (Velásquez 2006).

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre la influencia idealizada y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.
- Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.
- Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

- Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

2.5. Variables

2.5.1. Variable 1

Liderazgo transformacional

2.5.2. Variable 2

Desempeño docente

Tabla 2

Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Liderazgo transformacional	Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2007).	Liderazgo transformacional se evaluará a través de la medición de las dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, mediante el análisis transaccional, integración de grupos de trabajos y del cuestionario y el cuestionario que consta de 24 ítems.	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone nuevas formas de hacer las cosas. ▪ Toma acciones antes de que surjan problemas. ▪ Innovarse para lograr cambios importantes. ▪ Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás. ▪ Logra compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo. ▪ Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada. ▪ Logro resultados según lo planificado 	Cuestionario
			Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicar tiempo en enseñar y orientar al personal. ▪ Atiende con amabilidad y paciencia. ▪ Considera necesidades, habilidades y aspiraciones. ▪ Conoce las necesidades de cada uno de los miembros del grupo. ▪ ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas. ▪ Conoce sus obligaciones y actúa conforme a ellas. 	
			Motivación e inspiración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ve y juzga las cosas de forma optimista. ▪ dirige a su personal al logro de los objetivos y planes. ▪ Aclara y comunica las responsabilidades ▪ capacidad de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo. 	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Liderazgo transformacional			Influencia idealizada o carisma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El directivo respeta mi opinión. ▪ El directivo respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella. ▪ El directivo inspira confianza. ▪ Con el directivo tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá. ▪ El directivo toma en Consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas. 	Cuestionario
Desempeño docente	“Son las competencias profesionales de los profesores, principalmente referidas a la preparación de la enseñanza y a la organización del proceso de trabajo en el aula, se consolidan como factores importantes que inciden en lo que aprenden y logran los estudiantes” (Román, 2008).	La gestión del cambio se evaluará a través de la medición de las dimensiones: Cambio organizacional, unción del líder a nivel directivo para la adaptación al cambio, modificación de la cultura organizacional y del cuestionario de gestión del cambio integrado de “23” ítems.	Personal Pedagógica Social	Actuación asertiva de su intervención. Habilidad de seguridad. Promueve, dirige y facilita procesos de aprendizaje significativo. Alienta compromisos con el desarrollo social.	Cuestionario



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

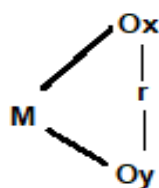
3.1. Tipo de investigación

Este estudio fue de naturaleza descriptivo-correlacional. Descriptivo porque su objetivo fue explicar y evaluar la situación, y correlacional porque permitió examinar el vínculo entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente.

3.2. Diseño de investigación

Según Hernández et al. (2010), por la naturaleza de la investigación, este estudio fue de diseño no experimental, transversal o correlacional. De diseño no experimental, porque los fenómenos se observaron tal y como ocurren en su entorno natural y luego se estudian; es decir, no se crean condiciones, sino que se observan hechos reales, a diferencia de situaciones que el investigador provoca intencionadamente. El diseño fue transversal porque permitió describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

El esquema es el siguiente:



Donde:

Ox: Primera variable: Conjunto de datos sobre estilos de liderazgo directivo

Oy: Segunda variable: Desempeño docente

M : Intervención para analizar la relación entre variables

r: Relación entre variables

3.3. Población y muestra

La población estuvo compuesta por 58 docentes y 02 directivos de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de la Provincia de Huari, y no se tomó ningún criterio de exclusión para su delimitación. Se trabajó con la totalidad de la población, lo que implica que la muestra fue censal.

Tabla 3
Muestra censal

Institución Educativa	Docentes	Directivos
Manuel Gonzales Prada	58	02

3.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

En la investigación, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, tomado de Yarleque (2018), para describir de forma analítica los procesos del desarrollo de la investigación. Según Aupas et al. (2014), el instrumento es el material utilizado por el investigador para recoger datos de la muestra elegida con el fin de dar una solución al objeto, el tema de estudio.

Los instrumentos que se emplearon en la investigación fueron:

- Cuestionario de 24 ítems para medir la variable liderazgo transformacional, dividido en cuatro dimensiones: estimulación intelectual (ítems 1 a 9), consideración individualizada (ítems 10 a 16), motivación e inspiración (ítems 17 a 20) e influencia idealizada o carisma (ítems 21 a 24).
- Cuestionario que contiene 24 ítems para medir la variable Desempeño Docente, dividido en tres dimensiones: dimensión pedagógica (1 a 8 ítems), dimensión personal (9 a 16 ítems) y dimensión social (17 a 24 ítems). Ambos

instrumentos fueron utilizados en investigaciones anteriores, por lo que fueron validados por su autora: Juana María Yarleque Wong (2018).

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos

Para analizar las variables y validar las hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, así como tablas, gráficos, diagramas, medidas de tendencia central y de dispersión, el estudio de fiabilidad Alfa de Cronbach, el análisis de correlación lineal y el coeficiente de correlación de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la descripción de los resultados, primero se evaluó el supuesto de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov, apropiada por el tamaño de la muestra, que fue mayor a 30. El resultado para la variable Liderazgo transformacional, y tres de sus dimensiones (consideración individualizada, motivación inspiracional, y la influencia idealizada), presenta un $P(\text{valor}) < 0.05$, significancia teórica, mientras que una dimensión (estimulación intelectual) presenta $P(\text{valor}) > 0.05$, debido al hecho de que el conjunto de datos no proviene de una distribución normal. De igual manera, para la variable Desempeño docente la significación calculada presentan un $P(\text{valor}) < 0.05$, significancia teórica; por lo que el conjunto de valores no proviene de una distribución normal. Por lo tanto, para contrastar la hipótesis de investigación se empleará la prueba cualitativa Chi Cuadrado (Prueba de independencia), y para la fuerza de asociación con el coeficiente de correlación en su forma no paramétrica el estadístico Rho de Spearman.

Los resultados se presentan con base en las hipótesis y los objetivos de la investigación.

4.1. Presentación de resultados

4.1.1. Resultados según las dimensiones de Liderazgo transformacional

Tabla 4*Liderazgo transformacional*

Niveles	fi	%
Insuficiente	5	8%
Mínimo	20	33%
Suficiente	19	32%
Destacado	16	27%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada

La tabla 4 describe la información sobre la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, en la que el 8% considera el liderazgo transformacional en un nivel insuficiente; el 33%, en un nivel mínimo; el 32%, en un nivel suficiente; solo el 27% de los docentes considera el liderazgo transformacional en un nivel destacado.

Tabla 5*Dimensión estimulación intelectual*

Niveles	Fi	%
Insuficiente	4	7%
Mínimo	14	23%
Suficiente	26	43%
Destacado	16	27%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 5 describe la información sobre la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional, en su dimensión estimulación intelectual, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 7% considera la estimulación intelectual en un nivel insuficiente; el 23%, en un nivel mínimo; el 43%; en un nivel

suficiente; solo el 27% de los docentes considera la estimulación intelectual en un nivel destacado.

Tabla 6

Dimensión consideración individualizada

Niveles	Fi	%
Insuficiente	7	12%
Mínimo	22	37%
Suficiente	17	28%
Destacado	14	23%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 6 describe la información sobre la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional, en su dimensión consideración individualizada, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 12% perciben la consideración individualizada en un nivel insuficiente; el 37%, en un nivel mínimo; el 28%, en un nivel suficiente; solo el 23% de los docentes perciben la consideración individualizada en un nivel destacado.

Tabla 7

Dimensión motivación inspiracional

Niveles	Fi	%
Insuficiente	8	13%
Mínimo	20	33%
Suficiente	15	25%
Destacado	17	28%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 7 se describe la información sobre la percepción de los docentes acerca del liderazgo transformacional, en su dimensión motivación inspiracional, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 13% considera la motivación inspiracional en un nivel insuficiente; el 33%, en un nivel mínimo; el 25%, en un nivel suficiente; solo el 28% de los docentes consideran la motivación inspiracional en un nivel destacado.

Tabla 8

Dimensión influencia idealizada

Niveles	Fi	%
Insuficiente	12	20%
Mínimo	19	32%
Suficiente	15	25%
Destacado	14	23%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 8 describe la información acerca de la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional, en su dimensión influencia idealizada, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 20% considera la influencia idealizada en un nivel insuficiente; un 32%, en un nivel mínimo, el 25%, en un nivel suficiente; solo el 23% de los docentes considera la influencia idealizada en un nivel destacado.

4.1.2. Resultados según las dimensiones de Desempeño docente

Tabla 9

Desempeño docente

Niveles	Fi	%
Deficiente	10	17%
Poco deficiente	35	58%
Suficiente	6	10%
Destacado	9	15%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 9 describe la información sobre la percepción de los docentes sobre el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 17% considera el desempeño docente en un nivel deficiente; el 58%, en un nivel poco deficiente; el 10%, en un nivel suficiente; solo el 15% de los docentes consideran el desempeño docente en un nivel destacado.

Tabla 10

Dimensión pedagógica

Niveles	Fi	%
Deficiente	16	27%
Poco deficiente	30	50%
Suficiente	10	17%
Destacado	4	7%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 10 describe la información sobre la percepción de los docentes sobre el desempeño docente, en su dimensión pedagógica, en la Institución Educativa

Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 27% considera el desempeño pedagógico en un nivel deficiente; el 50%, en un nivel poco deficiente; el 17%, en un nivel suficiente; solo el 7% de los docentes consideran el desempeño pedagógico en un nivel destacado.

Tabla 11

Dimensión personal

Niveles	Fi	%
Deficiente	20	33%
Poco deficiente	25	42%
Suficiente	6	10%
Destacado	9	15%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 11 describe la información sobre la percepción de los docentes acerca del desempeño docente, en su dimensión personal, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 33% considera el desempeño personal en un nivel deficiente; el 42%, en un nivel poco deficiente; el 10%, en un nivel suficiente; solo el 15% de los docentes consideran el desempeño personal en un nivel destacado .

Tabla 12

Dimensión social

Niveles	Fi	%
Deficiente	20	33%
Poco deficiente	25	42%
Suficiente	8	13%
Destacado	7	12%
Total	60	100%

Nota. Datos basados en la encuesta aplicada.

La tabla 12 describe la información acerca de la percepción de los docentes sobre el desempeño docente, en su dimensión social, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. El 33% considera el desempeño social en un nivel deficiente; el 42%, en un nivel poco deficiente; el 13%, en un nivel suficiente; solo el 12% de los docentes consideran el desempeño social en un nivel destacado.

Tabla 13

Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019

Liderazgo transformacional		Desempeño docente				Total
		Deficiente	Poco deficiente	Suficiente	Destacado	
Insuficiente	N	3	1	1	0	5
	%	9.5%	2.4%	4.8%	0.0%	16.7%
Mínimo	N	0	7	6	1	14
	%	9.5%	16.7%	0.0%	2.4%	28.6%
Suficiente	N	0	7	5	1	13
	%	2.4%	16.7%	0.0%	2.4%	21.4%
Destacado	N	0	6	2	20	28
	%	0.0%	14.3%	4.8%	14.3%	33.3%
Total	N	3	21	14	22	60
	%	21.4%	50.0%	9.5%	19.0%	100.0%

Nota. Chi-cuadrado Observado Valor=23.412 Sig. 0.005 < 0.000, gl= 9, las variables están asociadas.

De la tabla 14, tabla de contingencia para la percepción en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019, se observa que el 14.3% de los docentes consideran el liderazgo transformacional en un nivel destacado y a su vez califica el desempeño docente en un nivel destacado; por otro lado, el 4.8% de los docentes considera el liderazgo transformacional en un nivel destacado y a su vez califica el desempeño docente en un nivel suficiente; por su lado, el 16.7% de los docentes consideran el liderazgo transformacional en un nivel suficiente y a su vez considera el desempeño docente en un nivel poco suficiente; por último, el 9.5% de

los docentes considera el liderazgo transformacional en un nivel mínimo y a su vez califica el desempeño docente en un nivel deficiente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

Prueba de hipótesis: Cualitativa

Para el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

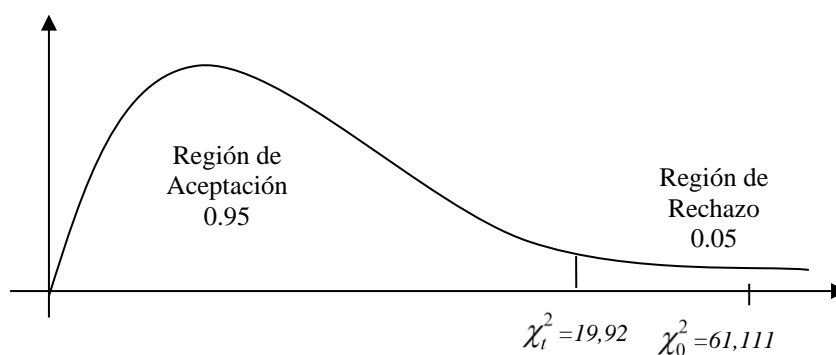
Tabla 14

Prueba de Chi Cuadrado

Hipótesis estadísticas	Valor observado	Grados de libertad	Nivel Sig.	Valor tabular (Punto crítico)	Decisión $\chi_0^2 > \chi_t^2$
$H_A: r_{xy} \neq 0$					
$H_0: r_{xy} = 0$	$\chi_0^2 = 61.111$	$gl. = 9$	$\alpha = 0,05$ $p = 0.000$	$\chi_t^2 = 19,92$	Se rechaza H_0

Figura 1

Gráfico Chi Cuadrada



En la tabla 15 y figura 1, se muestra la relación cualitativa entre las variables de investigación Liderazgo transformacional y el Desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019. El estadístico de prueba determina

un valor observado de la Chi cuadrado de ($\chi_0^2=61.111$) y un valor tabular de la Chi Cuadrado ($\chi_i^2=19,92$), donde el valor observado se ubica en la zona de rechazo por ser superior que el valor tabular, rechazando la hipótesis nula H_0 y aceptando la hipótesis alterna H_a . Esto nos indica, efectivamente, que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

Resultados inferenciales

Para la obtención de los resultados inferenciales se utilizó la estadística paramétrica y no paramétrica; para ello, se utilizó el coeficiente la correlación de Pearson, Rho de Spearman para determinar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

4.2. Prueba de hipótesis

Tabla 15

Prueba de normalidad según Kolmogorov-Smirnov

Variables	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	.145	60	.003
Estimulación Intelectual	.110	60	.069
Consideración Individualizada	.117	60	.039
Motivación inspiracional	.135	60	.008
influencia idealizada	.122	60	.026

Nota. Reporte spss en su versión 24

Planteamos nuestras hipótesis

H₀: Las variables en estudio provienen de una distribución normal

H₁: Las variables en estudio no provienen de distribución normal

La tabla 15 presenta los resultados de la prueba del supuesto de normalidad para los resultados de cada variable (suma). Así, para la primera variable, liderazgo transformacional, presenta significación calculada $P(\text{valor}) < 0.05$, significación teórica, por lo que se concluye que el conjunto de datos no proviene de una distribución normal, seguido la segunda variable, desempeño docente, que presenta significación calculada $P(\text{valor}) < 0.05$, significación teórica; por lo tanto, el conjunto de valores no proviene de una distribución normal. De igual manera, para las dimensiones las dimensiones del liderazgo transformacional (consideración individualizada, motivación inspiracional y la influencia idealizada) el $P(\text{valor}) < 0.05$ no presenta distribución normal; solo la dimensión Estimulación intelectual tiene $P(\text{valor}) > 0.05$, que presenta normalidad. Por lo tanto, para contrastar la hipótesis de investigación se empleará la prueba cualitativa Chi Cuadrado (Prueba de independencia), la fuerza de asociación con la prueba no paramétrica Rho de Spearman, para comprobar la hipótesis existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. Los cuestionarios se valoran en escala de Likert y en escala ordinal.

4.2.1. Hipótesis general

i. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

Hipótesis estadística

H₀ No existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

H₁ Existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

Nivel de significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de Confiabilidad del 95%.

ii. Función de prueba

Se realizó la prueba de la correlación de Rho de Spearman, debido a que las variables presentan puntajes a escala ordinal.

iii. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es mayor que α .

iv. Cálculos

Tabla 16

Prueba de la correlación de Rho de Spearman

		Desempeño docente
Liderazgo transformacional	Coefficiente de Correlación	,611
	Sig. (bilateral)	.000
	N	60

Nota. Resultado SPSS en su versión 24.00

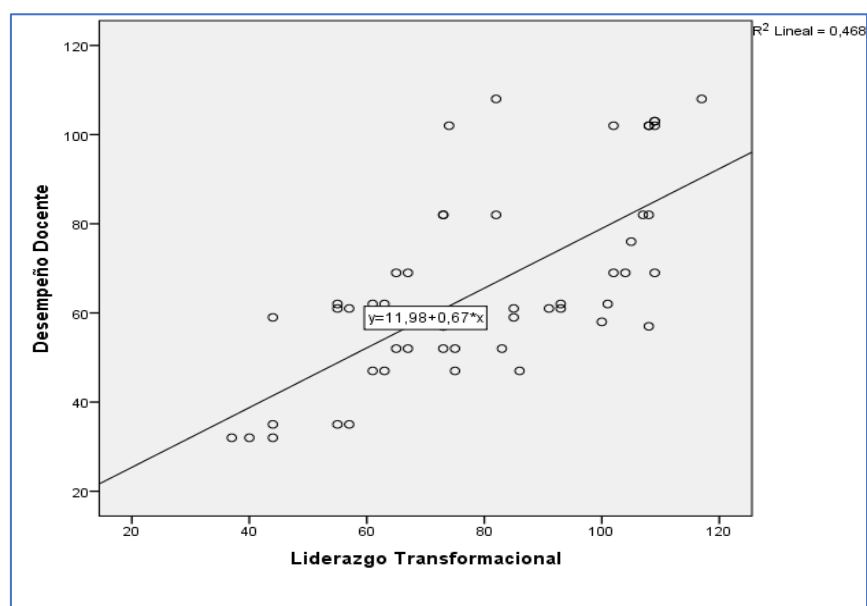
La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación es aceptable.

v. Conclusión

Pues como el valor de significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, 2019.

Figura 2

Gráfico de dispersión/puntos



4.2.2. Hipótesis específicas

4.2.2.1. Primera hipótesis específica

i. Hipótesis de investigación

Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

ii. Hipótesis estadística

H₀ No existe relación entre la estimulación intelectual y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

H₁ Existe relación entre la estimulación intelectual y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

iii. Nivel de significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de Confiabilidad del 95%.

iv. Función de prueba

Se realizó la prueba de la correlación de Rho de Spearman, debido a que las variables presentan puntajes a escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 17

Prueba de la correlación de Pearson

		Desempeño docente
Dimensión: Estimulación intelectual	Coeficiente de Correlación	.647
	Sig. (bilateral)	.000
	N	60

Nota. Resultado SPSS en su versión 24.00

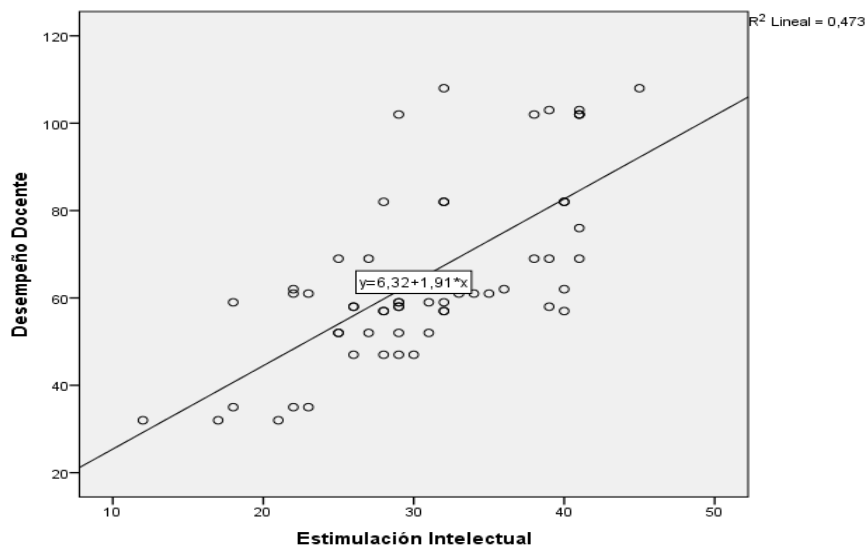
La correlación presenta signo positivo, por lo que la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación es aceptable.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación entre la estimulación intelectual y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, por lo que se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

Figura 3

Gráfico de dispersión/puntos



4.2.2.2. Segunda hipótesis específica

i. Hipótesis de investigación

Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

ii. Hipótesis estadística

H₀ : No existe relación entre la motivación inspiracional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

H₁ : Existe relación entre la motivación inspiracional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

iii. Nivel de significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de prueba

Se realizó la prueba de la correlación de Rho de Spearman, debido a que las variables presentan puntajes a escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H₀ cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H₀ cuando la significación observada “p” es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 18

Prueba de la correlación de Spearman

		Desempeño docente
Dimensión: Motivación inspiracional	Coefficiente de Correlación	,608
	Sig. (bilateral)	.000
	N	60

Nota. Resultado SPSS en su versión 24.00

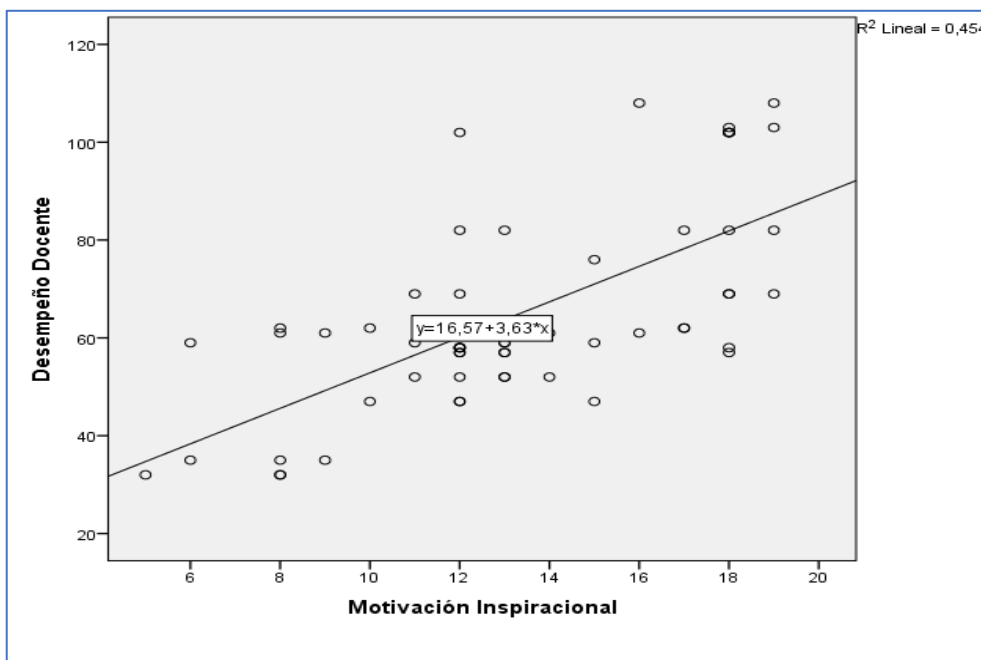
La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación es aceptable.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Y aceptamos la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación entre la motivación inspiracional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, por lo que se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

Figura 4

Gráfico de dispersión/puntos



4.2.2.3. Tercera hipótesis específica

i. Hipótesis de investigación

Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

ii. Hipótesis estadística

H_0 : No existe relación entre la consideración individualizada y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

H_1 : Existe relación entre la consideración individualizada y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.

iii. Nivel de significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de prueba

Se realizó la prueba de la correlación de Rho de Spearman, debido a que las variables presentan puntajes a escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 19*Prueba de la correlación de Rho de Spearman*

		Desempeño docente
Dimensión: Consideración individualizada	Coefficiente de Correlación	,573
	Sig. (bilateral)	.000
	N	60

Nota. Resultado Spss en su versión 24.00

La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación es moderadamente aceptable.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación entre la consideración individualizada y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. Por lo tanto, se acepta la tercera hipótesis específica de investigación.

iv. Función de prueba

Se realizó la prueba de la correlación de Rho de Spearman, debido a que las variables presentan puntajes a escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 20

Prueba de la correlación de Rho de Spearman

		Desempeño docente
	Coefficiente de Correlación	,647
Dimensión: Estimulación intelectual	Sig. (bilateral)	.000
	N	60

Nota. Resultado Spss en su versión 24.00

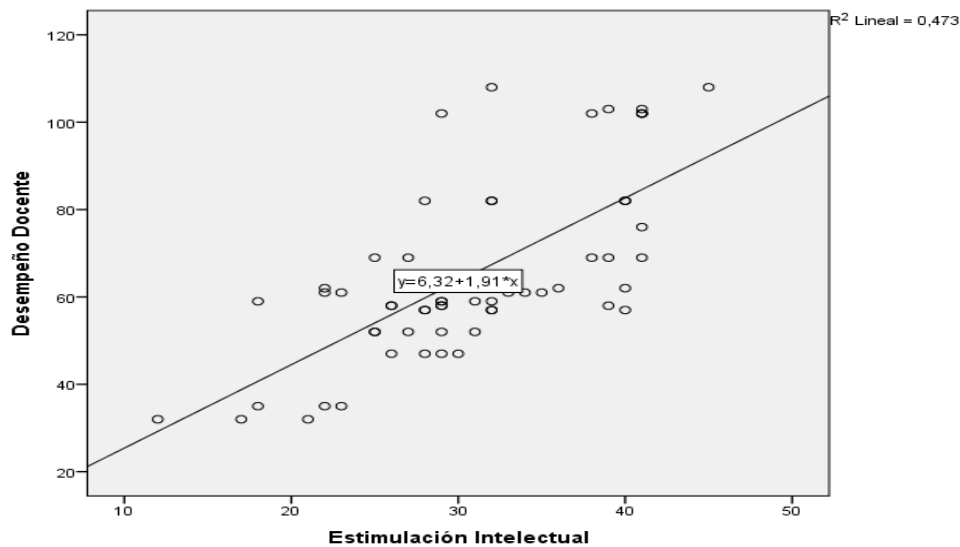
La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación es moderadamente aceptable.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación entre la estimulación intelectual y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. Por lo tanto, se acepta la cuarta hipótesis específica de investigación.

Figura 6

Gráfico de dispersión/puntos



En resumen, se establece relación entre las variables liderazgo transformacional y desempeño docente con base en los resultados de los cuestionarios; luego con la evaluación se ratifica una correlación entre las variables ya mencionadas, correlación que es positiva; por lo tanto, se comprueba que la hipótesis planteada es aceptada.

4.3. Discusión de resultados

Las instituciones educativas requieren un líder, un director como gestor educativo, en periodos de cambio e incertidumbre. El director debe estar preparado para liderar una gestión de calidad, sensibilizar a los docentes y motivarlos hacia la innovación y el cambio, así como hacia el logro de metas personales e institucionales. Para mejorar el rendimiento en el aula, los profesores deben observar cómo el líder demuestra claridad en la gestión, asertividad en la toma de decisiones y colaboración con los profesores en su labor pedagógica.

La prueba general de la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento docente indica que existe una relación significativa entre ambas variables. Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman (no normalidad), que arrojó resultados favorables rechazando la hipótesis nula a cualquier nivel de significación, como indica el valor de la prueba Chi-cuadrado de Sig. Sig. $0.00 < 0.05$ lo que indica que las variables están asociadas.

En cuanto a la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, el 8% de los docentes considera que el liderazgo transformacional existe en un nivel insuficiente, el 33% considera que el liderazgo transformacional existe en un nivel mínimo, el 32% considera que el liderazgo transformacional existe en un nivel suficiente y solo el 27% considera que el liderazgo transformacional existe en un nivel sobresaliente. Esto indica que más de la mitad de los profesores valoran el liderazgo en términos de suficiente y sobresaliente. Estos resultados coinciden con los de Cardona y Miller (2001), quienes sostienen que un líder pedagógico debe poseer competencias tanto fundamentales como ocupacionales para desempeñar funciones directivas en una institución educativa.

En cuanto a la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional en su dimensión de estimulación intelectual en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, el 7% cree que la estimulación intelectual es inadecuada; el 23%, en un nivel mínimo; el 43%, en un nivel suficiente; y sólo el 27% cree que la estimulación intelectual está en un nivel sobresaliente. La mayoría de los profesores cree que un líder transformacional debe animar a los profesores a ser innovadores e inventivos en circunstancias difíciles. Estos resultados coinciden con la afirmación de

Bass (1990) de que el líder debe comprender los retos a los que se enfrenta el profesor desde una posición que no sea autoritaria, sino más bien desde un acercamiento al profesor en un mundo que cambia constantemente y que presenta nuevos retos.

Respecto a la percepción que tienen los docentes del liderazgo transformacional en cuanto a su dimensión de consideración individualizada, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, el 13% de los docentes percibe que la consideración individualizada es inadecuada, el 37% la percibe en un nivel mínimo, el 28% la percibe en un nivel suficiente y sólo el 23% la percibe en un nivel sobresaliente. Los resultados indican que más del cincuenta por ciento de los instructores valoran la consideración individualizada del líder. Esto concuerda con Bernal (2000), quien afirma que los miembros de una organización, en este caso los instructores, perciben que se les tiene en cuenta, que sus sugerencias son fascinantes y que se les considera de forma personalizada y empática en función de sus necesidades.

El 13% de los docentes de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari considera que la motivación inspiradora se encuentra en un nivel insuficiente, el 33% considera que se encuentra en un nivel mínimo, el 25% considera que se encuentra en un nivel suficiente y el 28% considera que se encuentra en un nivel sobresaliente. La mayoría de los educadores reconoce la importancia de la motivación inspiradora. Estos resultados coinciden con la afirmación de Bass (1985) de que un líder debe proyectar una imagen positiva de su administración para infundir confianza y aumentar el rendimiento docente.

El 20% de los docentes de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari considera que la influencia idealizada se encuentra en un nivel insuficiente; el 32% considera que se encuentra en un nivel mínimo; el 25% considera que se

encuentra en un nivel suficiente; y solo el 23% considera que la influencia idealizada se encuentra en un nivel sobresaliente.

El 17% de los profesores considera que el rendimiento docente es deficiente, el 58% que es ligeramente deficiente, el 10% que es suficiente y sólo el 15% que es sobresaliente, según los resultados de la segunda variable sobre la percepción del rendimiento docente por parte de los profesores.

El 27% de los profesores considera deficiente el rendimiento pedagógico, el 50% lo considera ligeramente deficiente, el 17% lo considera suficiente y sólo el 7% lo considera sobresaliente.

En cuanto a cómo evalúan los instructores el rendimiento general de los estudiantes, el 33% de ellos opina que es inadecuado, el 42% que es algo inadecuado y el 10% que es suficiente. Sólo el 15% de los instructores cree que los estudiantes tienen un gran rendimiento personal.

En cuanto a cómo evalúan los profesores el rendimiento social de los alumnos, el 33% de los profesores cree que el rendimiento social de los alumnos es inadecuado, mientras que el 42% cree que el rendimiento social de los alumnos es sólo algo inadecuado y el 13% cree que el rendimiento social de los alumnos es suficiente. Sólo el 12% de los profesores cree que el rendimiento social de los alumnos es excepcional.

En la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari, la distribución de frecuencias (tabla de contingencia) sobre el liderazgo transformacional y el desempeño docente muestra que el 14,3% de los docentes consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel sobresaliente y a su vez califican el desempeño docente en un nivel sobresaliente; por otro lado, el 4. 8% de los docentes considera que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel sobresaliente y a

su vez califica el desempeño docente en un nivel suficiente; 1; 1 Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Carrasco (2018), quien llega a la conclusión de que existe una conexión entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente según la perspectiva de los miembros de la organización. Estos resultados se correlacionan con los hallazgos de Carrasco (2018).

A nivel inferencial, para la hipótesis general se contrastó la asociación de las variables liderazgo transformacional y desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari. La prueba determina un valor observado de la Chi cuadrado de ($\chi_0^2 = 61.111$) y un valor tabular de la Chi Cuadrado ($\chi_t^2 = 19,92$), donde el valor observado se ubica en la zona de rechazo, por ser superior que el valor tabular, por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_A . Esto nos indica efectivamente que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. Por lo tanto, respecto a la hipótesis general de que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, la significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación directa y moderada ($r = 0.611$) y se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari. Estos hallazgos concuerdan con los hallazgos que León (2018) obtuvo de su estudio en instituciones escolares de jornada completa, el cual muestra que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo sobre el

desempeño de los docentes. Estos hallazgos concuerdan con los hallazgos que León (2018) obtuvo.

Con respecto a la primera hipótesis específica: Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, la significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación directa y moderada ($r = 0.647$) y se concluye que existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, por lo que se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

Respecto a la segunda hipótesis específica: Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, la significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación directa y moderada ($r = 0.608$) y se concluye que existe relación entre la motivación inspiracional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, por lo que se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

Respecto a la tercera hipótesis específica: Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019, la significación observada $p \approx 0.000$ es menor que el valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa. Ello significa que existe relación directa y moderada ($r = 0.573$) y se concluye que existe relación entre la

consideración individualizado y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. Por lo tanto, se acepta la cuarta hipótesis específica de investigación.



CONCLUSIONES

1. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, es decir, un buen líder dirige el cambio de los docentes para mejorar su desempeño tanto en lo personal, pedagógico y social. El resultado muestra una relación positiva, en el sentido de que la variación del constructo liderazgo transformacional produce una variación en el constructo desempeño docente y viceversa.
2. Existe relación significativa entre la influencia idealizada o carisma y el desempeño docente; ello implica que el líder debe seguir fortaleciendo el respeto, la confianza, la seguridad y la conducta ética y moral de los docentes, a fin de obtener mejores resultados en su labor pedagógica; así, se ratifica que la consideración individualizada tiene relación con el “desempeño docente”.
3. Existe relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari; es decir, cuando el líder inspira confianza en los docentes, ayuda a mejorar el desempeño docente, y, a su vez, aumenta el nivel de satisfacción laboral, el compromiso y entrega en bien de la Institución Educativa.
4. Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari. Ello implica que el líder debe tratar a cada docente de manera personalizada de acuerdo con sus necesidades y capacidades, y tener empatía a fin de que mejore el desempeño docente.
5. Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari; ello supone

que el líder debe generar nuevas ideas a la solución de viejos y rutinarios problemas que surgen en la institución y que limitan la creatividad, la innovación en los docentes, a fin de que optimicen su desempeño.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Dirección Regional de Educación de Ancash y a la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari capacitar en Liderazgo transformacional a los directivos de las instituciones educativas a fin de que puedan conducir al mejoramiento del desempeño docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
2. Se recomienda a los directivos de la institución Educativa Manuel Gonzales Prada, practicar un liderazgo transformacional a fin de promover cambios en la práctica docente y lograr los objetivos institucionales.
3. Se recomienda crear espacios para intercambiar experiencias de actividades pedagógicas de liderazgo entre directivos y docentes con la finalidad de mejorar las habilidades y capacidades docentes, así como las condiciones de trabajo, y cumplir con los compromisos institucionales.
4. Se recomienda establecer jornadas de reflexión pedagógica para desarrollar e implementar el liderazgo transformacional, incentivando la participación de la comunidad educativa a fin de generar el compromiso de trabajo con la institución, desechando los anticuerpos y la negatividad, y dando paso al optimismo en toda actividad que se realice.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente*. Catarata.
- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa: Desafíos y oportunidades*. Ediciones Vallejianas.
- Bass, B. (1994). *Organizaciones inteligentes*. Atlas.
- Bass, B. (1995). *Leadership and Performance*. The Free Press.
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En A. Villa Sánchez (Ed.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (pp. 331-361). Universidad de Deusto.
- Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Bernal, L. (1997). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. *Anuario de Educación*, (2), 197-230.
http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.), *El liderazgo en educación* (pp. 25-46). UNED.
- Cáceres, M. (2017). La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas. *Conrado. Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 13(60), 261-269. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/606>
- Carrasco, J. (2018). *Estilos de liderazgo y desempeño docente, según percepción de los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración en la Uladech – Católica* [Tesis de maestría, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].

Repositorio

institucional.

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/6303>

Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. San Marcos.

Cordona, P. & Miller, P. (2001). El liderazgo de equipos. En J. Pérez López. (Ed.), *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas* (pp. 147-164). McGraw-Hill; Interamericana Editores.

Cordona, P. (2005). *Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Editorial Trillas.

Chávez Romero, S. H., & Morillo Altamirano, F. E. (2022). *Relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local, Cajamarca 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello]. Repositorio institucional. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/2201>

Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: procesos administrativos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Díaz-Barriga, F. & Hernández, G. (2006). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill.

Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2416>



- Fischman, D. (2005). *El líder transformador*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. PREAL; Editorial San Marino.
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Latorre, M. (2005). Continuidades y rupturas entre formación inicial y ejercicio profesional docente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(2), 1-11.
<https://doi.org/10.35362/rie3622826>
- León, A. (2018). *El liderazgo transformacional y el desempeño del docente en las instituciones educativas con Jornada Escolar Completa* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28213>
- Liderhazo. (2013). Formador del Programa de Certificación de Coaches Ejecutivos de Líder-Haz-Go en Chile. <https://www.lider-haz-go.cl/que-hacemos/>
- Luperdi, R. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológica del distrito de Villa el Salvador* [Tesis de maestría, Universidad Cayetano Heredia]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/3552>
- Macedo, T., Chavez, M., Gabriel, N., & Macedo, C. (2018). Liderazgo del director y desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas, Chimbote y Nuevo

- Chimbote, 2016. *Conocimiento para el Desarrollo*, 8(2), 33-39.
<https://revista.usanpedro.edu.pe/index.php/CPD/article/view/281>
- Minedu. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Diario Oficial el Peruano.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ñaupas, H. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Ediciones de la U.
- Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A., & Orbe, M. (2019). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1).
<https://www.redalyc.org/journal/5736/573667940012/html/>
- Pino, M. (2002.). Estrategias para la resolución de conflictos. *Revista de Ciencias de la Educación*, (190), 135-156.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=151206>
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29016318008>
- Portocarrero, D. (2017). *Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente en el Centro educativo Técnico Productivo Promae Rímac* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14939>
- Ramirez, P. (2016). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y

Valle]. Repositorio institucional.

<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/948>

- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. (2015). Evaluación del desempeño del docente de la unidad. *Revista Icono* 2(14), 58-70.
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/268/145/>
- Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. OREAL/UNESCO.
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. & Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237-262.
- Román, M. & Murillo, J. (2008). América Latina: Violencia entre estudiantes y desempeño escolar. *Revista CEPAL*, (104), 37-54.
- Rovira, I. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50586/1/ROVIRA%20JURADO%20IDELIZ.pdf>
- Schleicher, A. (2019, 13 de julio). *Evaluaciones internacionales y competencias siglo XXI* [Video]. YouTube.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128.
- Valdivia, O. (2022). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en instituciones privadas de una corporación educativa de Arequipa, 2021* [Tesis

de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85394>

Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Editorial Ideas Propias.

Yarleque, J. (2018). *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa 20321 Santa Rosa nivel primaria del distrito de Huacho* [Tesis de maestría, Universidad José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2586>

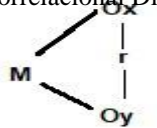
Yataco, M. (2022). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de Chincha* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86139>

Yukl, C. (1998). Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional locus de control y soporte para la innovación: predictores claves de la unidad consolidada de negocios actuación. *Revista de Psicología Aplicada*, (78), 891-902.

ANEXOS



Anexo A. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari- 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño docente, en la institución educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.</p>	<p>V. 1</p> <p>Liderazgo Transformacional</p>	<p>Influenciad idealizada</p> <p>Motivación inspiracional</p> <p>Consideración individual.</p>	<p>Tipo de investigación: descriptivo correlacional Diseño:</p> 
<p>Problemas específicos</p> <p>1.- ¿Cuál es la relación existente entre la influencia idealizada y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?</p> <p>2.- ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>establecer la relación que existe entre la influencia idealizada y el desempeño docente, en la institución educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.</p> <p>Describir la relación existente entre la motivación inspiracional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe una relación significativa entre la influencia idealizada y el desempeño docente, en la institución educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.</p> <p>Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.</p> <p>Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño</p>	<p>V. 2</p> <p>Desempeño docente</p>	<p>Estimulación intelectual</p> <p>A. Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje</p> <p>B. Promueve el razonamiento, la creación y</p>	<p>Donde:</p> <p>Ox: Conjunto de datos sobre liderazgo transformacional.</p> <p>Oy: Desempeño docente</p> <p>M: Intervención para analizar la relación entre variables</p> <p>r: relación Inter variables</p> <p>Población - Muestra</p> <p>58 docentes y 2 directivos</p> <p>Técnicas de recolección de datos.</p> <p>Encuesta</p>

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
3.- ¿Qué relación existe entre la consideración individual y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?	Gonzales Prada de Huari, 2019. Identificar la relación que existe entre la consideración individualizada y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.	docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019. Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y el nivel de desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.	V. Interviniente Directivos. Docentes Estudiantes	pensamiento crítico. C. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. D. Propicia un entorno de respeto y proximidad E. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	Instrumentos: Cuestionarios 1. Liderazgo transformacional. 2. Desempeño docente.
4.- ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019?	Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y el nivel y el desempeño docente, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huari, 2019.				



Anexo B. Matriz de validación



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

INSTRUCCIONES: Colocar una "X" dentro del recuadro de acuerdo a su evaluación.
(*) Mayor puntuación indica que está adecuadamente formulada.

NOTA: para cada pregunta se considera la escala del 1 al 5 donde:

	1 Muy poco	2 poco aceptable	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
Ítems					
Dimensión 1: Estimulación intelectual					
1					X
	El directivo, propone nuevas formas de hacer las cosas.				
2					X
	Toma acciones antes de que surja un problema.				
3					X
	El directivo es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.				
4					X
	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás.				
5					X
	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo.				
6					X
	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.				
7					X
	Tiene la habilidad de hablar en público.				
8					X
	El directivo se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.				
9					X
	Logra los resultados según lo planificado.				
Dimensión 2: Consideración individualizada					
10					X
	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.				
11					X
	El directivo me atiende con amabilidad y paciencia.				
12					X
	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.				

13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.					X
14	El directivo sabe designar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.					X
15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.					X
16	El directivo es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.					X
Dimensión 3: Motivación e inspiración						
17	El directivo también ve y juzga las cosas de forma optimista.					X
18	El directivo dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.					X
19	Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.					X
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					X
Dimensión 4: Influencia idealizada o charisma						
21	El directivo respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.					X
22	El directivo me inspira confianza.					X
23	Con el directivo tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.					X
24	El directivo toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.					X

RESULTADO	20-30 NO VALIDO	PUNTAJE TOTAL
		31-50 NO VALIDO MEJORAR 51-80 VALIDO MEJORAR 81-124 VALIDO
Comentario: Aplíquese el instrumento		



Mg. Néstor Andrés Zamora García.

Experto 1

(Firma y post firma)



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES: Colocar una "X" dentro del recuadro de acuerdo a su evaluación.
(* Mayor puntuación indica que está adecuadamente formulada.

NOTA: para cada pregunta se considera la escala del 1 al 5 donde:

1 Muy poco	2 poco aceptable	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
---------------	---------------------	--------------	----------------	--------------------

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Dimensión Pedagógica						
1	Establece relaciones de empatía con el grupo.					X
2	Expresa sus opiniones y sentimientos sin agredir a otro.					X
3	Se preocupa en aclarar sus reacciones y opiniones para evitar interpretaciones equívocas.					X
4	Reacciona positivamente ante la crítica constructiva.					X
5	Disfruta de su trabajo en clase.					X
6	Expresa su reconocimiento hacia el trabajo y el logro de los otros.					X
7	Se esfuerza por comprender las posibles motivaciones y sentimientos de los demás.					X
8	Respeto los derechos de los otros.					X
Dimensión 2: Dimensión Personal						
9	Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.					X
10	Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendo.					X
11	Orienta mi aprendizaje con novedosas propuestas de trabajo.					X
12	Identifica y valora las experiencias y diversidad de saberes.					X
13	Da pautas claras y con la secuencia adecuada para orientar mis aprendizajes.					X
14	Promueve el conflicto cognitivo en base a situaciones problema.					X
15	Felicita los logros alcanzados y me anima a perseverar.					X
16	Identifica experiencias y situaciones de la vida cotidiana para convertirlas en experiencias de aprendizaje.					X
Dimensión 3: Dimensión Social						
17	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de la realidad.					X
18	Incorpora acontecimientos locales y nacionales significativos en su					X



	clase.						
19	Me anima a comprometerme con proyectos que impulsen el desarrollo local y nacional.						X
20	Orienta el desarrollo de la asignatura a través de proyectos sociales.						X
21	Fomenta el trabajo colaborativo reconociendo mi aporte						X
22	Impulsa de forma individual o grupal proyectos de investigación e innovación social.						X
23	Se mantiene informado sobre la situación económica, social, política y cultural de la comunidad.						X
24	Favorece en mí la actitud crítica y reflexiva sobre mi entorno.						X

RESULTADO	20-30 NO VALIDO	PUNTAJE TOTAL
	31-50 NO VALIDO MEJORAR	124
51-80 VALIDO MEJORAR		
81-124 VALIDO		
Comentario: Aplíquese el instrumento		



Mg. Néstor Andrés Zamora García.

Experto 1

(Firma y post firma)



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

INSTRUCCIONES: Colocar una "X" dentro del recuadro de acuerdo a su evaluación. (*) Mayor puntuación indica que está adecuadamente formulada.

NOTA: para cada pregunta se considera la escala del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
Muy poco	poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable

Ítems		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Estimulación intelectual						
1	El directivo, propone nuevas formas de hacer las cosas.					X
2	Toma acciones antes de que surja un problema.					X
3	El directivo es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.					X
4	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás.					X
5	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo.					X
6	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.					X
7	Tiene la habilidad de hablar en público.					X
8	El directivo se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.					X
9	Logra los resultados según lo planificado.					X
Dimensión 2: Consideración individualizada						
10	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.					X
11	El directivo me atiende con amabilidad y paciencia.					X
12	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.					X
13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.					X
14	El directivo sabe designar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.					X
15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.					X
16	El directivo es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.					X

Dimensión 3: Motivación e inspiración						
17	El directivo también ve y juzga las cosas de forma optimista.					X
18	El directivo dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.					X
19	Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.					X
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					X
Dimensión 4: Influencia idealizada o charisma						
21	El directivo respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.					X
22	El directivo me inspira confianza.					X
23	Con el directivo tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.					X
24	El directivo toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.					X

RESULTADO	20-30 NO VALIDO 31-50 NO VALIDO MEJORAR 51-80 VALIDO MEJORAR 81-124 VALIDO	PUNTAJE TOTAL
		124
Comentario: Aplíquese el instrumento		

Ceneida

Mg. Ceneida Yolanda OBREGÓN SÁENZ Experto 2 (Firma y post firma)



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES: Colocar una "X" dentro del recuadro de acuerdo a su evaluación. (*) Mayor puntuación indica que está adecuadamente formulada.

NOTA: para cada pregunta se considera la escala del 1 al 5 donde:

1	2 poco aceptable	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
---	------------------	-----------	-------------	-----------------

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Dimensión Pedagógica						
1	Establece relaciones de empatía con el grupo.					X
2	Expresa sus opiniones y sentimientos sin agredir a otro.					X
3	Se preocupa en aclarar sus reacciones y opiniones para evitar interpretaciones equívocas.					X
4	Reacciona positivamente ante la crítica constructiva.					X
5	Disfruta de su trabajo en clase.					X
6	Expresa su reconocimiento hacia el trabajo y el logro de los otros.					X
7	Se esfuerza por comprender las posibles motivaciones y sentimientos de los demás.					X
8	Respeto los derechos de los otros.					X
Dimensión 2: Dimensión Personal						
9	Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.					X
10	Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendo.					X
11	Orienta mi aprendizaje con novedosas propuestas de trabajo.					X
12	Identifica y valora las experiencias y diversidad de saberes.					X
13	Da pautas claras y con la secuencia adecuada para orientar mis aprendizajes.					X
14	Promueve el conflicto cognitivo en base a situaciones problema.					X
15	Felicita los logros alcanzados y me anima a perseverar.					X
16	Identifica experiencias y situaciones de la vida cotidiana para convertirlas en experiencias de aprendizaje.					X
Dimensión 3: Dimensión Social						
17	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de la realidad.					X
18	Incorpora acontecimientos locales y nacionales significativos en su					X



	clase.							
19	Me anima a comprometerme con proyectos que impulsen el desarrollo local y nacional.							X
20	Orienta el desarrollo de la asignatura a través de proyectos sociales.							X
21	Fomenta el trabajo colaborativo reconociendo mi aporte							X
22	Impulsa de forma individual o grupal proyectos de investigación e innovación social.							X
23	Se mantiene informado sobre la situación económica, social, política y cultural de la comunidad.							X
24	Favorece en mí la actitud crítica y reflexiva sobre mi entorno.							X

	20-30 NO VALIDO	PUNTAJE TOTAL
RESULTADO	31-50 NO VALIDO MEJORAR 51-80 VALIDO MEJORAR 81-124 VALIDO	124
Comentario: Aplíquese el instrumento		

Ceneida

Mg. Ceneida Yolanda OBREGÓN SÁENZ Experto 2 (Firma y post firma)





FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

INSTRUCCIONES: Colocar una "X" dentro del recuadro de acuerdo a su

evaluación. (*) Mayor puntuación indica que está adecuadamente formulada.

NOTA: para cada pregunta se considera la escala del 1 al 5 donde:

1 Muy poco	2 poco aceptable	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
---------------	------------------	--------------	----------------	-----------------

Ítems		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Estimulación intelectual						
1	El directivo, propone nuevas formas de hacer las cosas.					X
2	Toma acciones antes de que surja un problema.					X
3	El directivo es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.					X
4	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás.					X
5	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo.					X
6	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.					X
7	Tiene la habilidad de hablar en público.					X
8	El directivo se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.					X
9	Logra los resultados según lo planificado.					X
Dimensión 2: Consideración individualizada						
10	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.					X
11	El directivo me atiende con amabilidad y paciencia.					X

12	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.					X
13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.					X
14	El directivo sabe designar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.					X
15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.					X
16	El directivo es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.					X
Dimensión 3: Motivación e inspiración						
17	El directivo también ve y juzga las cosas de forma optimista.					X
18	El directivo dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.					X
19	Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.					X
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					X
Dimensión 4: Influencia idealizada o charisma						
21	El directivo respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.					X
22	El directivo me inspira confianza.					X
23	Con el directivo tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.					X
24	El directivo toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.					X

RESULTADO	20-30 NO VALIDO	PUNTAJE TOTAL
		31-50 NO VALIDO MEJORAR 51-80 VALIDO MEJORAR 81-124 VALIDO
Comentario: Aplíquese el instrumento		



Mg. Wilber Salas Reynoso Experto 3 (Firma y post firma)



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES: Colocar una "X" dentro del recuadro de acuerdo a su evaluación. (*) Mayor puntuación indica que está adecuadamente formulada.

NOTA: para cada pregunta se considera la escala del 1 al 5 donde:

	1 Muy poco	2 poco aceptable	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable					
Nº	ITEMS					1	2	3	4	5
Dimensión 1: Dimensión Pedagógica										
1										X
2										X
3										X
4										X
5										X
6										X
7										X
8										X
Dimensión 2: Dimensión Personal										
9										X
10										X
11										X
12										X
13										X
14										X
15										X
16										X
Dimensión 3: Dimensión Social										

17	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de la realidad.					X
18	Incorpora acontecimientos locales y nacionales significativos en su clase.					X
19	Me anima a comprometerme con proyectos que impulsen el desarrollo local y nacional.					X
20	Orienta el desarrollo de la asignatura a través de proyectos sociales.					X
21	Fomenta el trabajo colaborativo reconociendo mi aporte					X
22	Impulsa de forma individual o grupal proyectos de investigación e innovación social.					X
23	Se mantiene informado sobre la situación económica, social, política y cultural de la comunidad.					X
24	Favorece en mí la actitud crítica y reflexiva sobre mi entorno.					X

	20-30 NO VALIDO	PUNTAJE TOTAL
RESULTADO	31-50 NO VALIDO MEJORAR 51-80 VALIDO MEJORAR 81-124 VALIDO	124
Comentario: Aplíquese el instrumento		



Mg. Wilber Salas Reynoso.
Experto 3 (Firma y post firma)

Anexo C: Instrumentos

(Tomado de Juana María Yarleque Wong, 2018)

Cuestionario de Liderazgo transformacional.

Ítems			4	3	2	1
Dimensión 1: Estimulación intelectual						
1	El directivo, propone nuevas formas de hacer las cosas.					
2	Toma acciones antes de que surja un problema.					
3	El directivo es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.					
4	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás.					
5	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo.					
6	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.					
7	Tiene la habilidad de hablar en público.					
8	El directivo se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.					
9	Logra los resultados según lo planificado.					
Dimensión 2: Consideración individualizada						
10	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.					
11	El directivo me atiende con amabilidad y paciencia.					
12	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.					

13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.					
14	El directivo sabe designar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.					
15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.					
16	El directivo es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.					
Dimensión 3: Motivación e inspiración						
17	El directivo también ve y juzga las cosas de forma optimista.					
18	El directivo dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.					
19	Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.					
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					
Dimensión 4: Influencia idealizada o carisma						
21	El directivo respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.					
22	El directivo me inspira confianza.					
23	Con el directivo tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.					
24	El directivo toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.					

Cuestionario de Desempeño docente.

N°	ITEMS	4	3	2	1
Dimensión 1: Dimensión Pedagógica					
1	Establece relaciones de empatía con el grupo.				
2	Expresa sus opiniones y sentimientos sin agredir a otro.				
3	Se preocupa en aclarar sus reacciones y opiniones para evitar interpretaciones equívocas.				
4	Reacciona positivamente ante la crítica constructiva.				
5	Disfruta de su trabajo en clase.				
6	Expresa su reconocimiento hacia el trabajo y el logro de los otros.				
7	Se esfuerza por comprender las posibles motivaciones y sentimientos de los demás.				
8	Respeto los derechos de los otros.				
Dimensión 2: Dimensión Personal					
9	Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.				
10	Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendo.				
11	Orienta mi aprendizaje con novedosas propuestas de trabajo.				
12	Identifica y valora las experiencias y diversidad de saberes.				
13	Da pautas claras y con la secuencia adecuada para orientar mis aprendizajes.				
14	Promueve el conflicto cognitivo en base a situaciones problema.				
15	Felicita los logros alcanzados y me anima a perseverar.				
16	Identifica experiencias y situaciones de la vida cotidiana para convertirlas en experiencias de aprendizaje.				
Dimensión 3: Dimensión Social					
17	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de la realidad.				
18	Incorpora acontecimientos locales y nacionales significativos en su clase.				
19	Me anima a comprometerme con proyectos que impulsen el desarrollo local y nacional.				
20	Orienta el desarrollo de la asignatura a través de proyectos sociales.				

21	Fomenta el trabajo colaborativo reconociendo mi aporte					
22	Impulsa de forma individual o grupal proyectos de investigación e innovación social.					
23	Se mantiene informado sobre la situación económica, social, política y cultural de la comunidad.					
14	Favorece en mí la actitud crítica y reflexiva sobre mi entorno.					



Anexo D: Autorización y constancia



LE "MANUEL GONZALEZ PRADA"
HUARI
(Creado por Ley N° 9343 - 21 de febrero 1941)



"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

AUTORIZACIÓN

YO, TAMARA MAUTINO Gian Emil, Sub director de la Institución Educativa "Manuel González Prada de Huari, Identificado con DNI N° 31682235 Autorizo al Bachiller OBREGON SAENZ Orlando para realizar una encuesta para su trabajo de investigación titulado "**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MANUEL GONZALES PRADA, HUARI- 2019**" a los docentes, a la Señora directora y a mi persona de esta Institución Educativa.

Huari, 12 de diciembre de 2019




Prof. Sara E. Tamara Mautino
DNI N° 31682235
SUBDIRECTOR



El sub director de la I. E. "Manuel Gonzales Prada" de Huari.

CERTIFICA:

Que el Bachiller OBREGON SAENZ Orlando estudiante de maestría de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, ha realizado una encuesta para su investigación titulado, "**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MANUEL GONZALES PRADA, HUARI- 2019**", a los docentes y administrativos de esta Institución que dirijo.

Se expide la presente para los fines que corresponden al interesado.

Huari, 12 de diciembre de 2019.




Prof. Edna E. Tamayo Masullo
DNI N° 31682235
SUBDIRECTOR

**Anexo E: Base de datos
Liderazgo transformacional**

Preguntas	Liderazgo Transformacional																											
	Estimulación intelectual										Consideración individualizada						Motivación inspiracional				Influencia idealizada							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	SUMA	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	SUMA	P17	P18	P19	P20	SUMA	P21	P22	P23	P24	SUMA
E1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	12	2	2	1	2	1	1	1	10	2	1	3	2	8	1	2	3	1	7
E2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	21	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	5	1	2	1	1	5
E3	2	1	2	1	3	1	3	3	1	17	2	1	3	1	2	1	2	12	4	1	2	1	8	1	4	1	1	7
E4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	14	1	2	2	1	6	2	2	1	1	6
E5	2	3	2	2	2	3	3	2	3	22	2	2	2	3	3	2	3	17	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
E6	2	2	2	4	3	2	2	3	3	23	3	2	2	2	3	2	2	16	2	3	2	2	9	2	2	2	3	9
E7	3	4	3	2	2	4	4	3	3	28	2	1	2	2	4	2	2	15	3	2	2	3	10	2	2	2	2	8
E8	4	5	3	1	3	4	3	3	3	29	2	2	1	1	2	2	4	14	3	4	3	2	12	2	1	2	3	8
E9	4	3	3	2	3	3	3	3	3	27	2	2	3	2	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	2	3	3	10
E10	3	3	2	4	3	2	3	3	2	25	3	3	3	2	2	3	3	19	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12
E11	3	2	4	4	3	2	4	3	3	28	3	2	3	3	4	4	3	22	2	4	3	3	12	3	2	3	3	11
E12	3	2	4	4	4	4	3	4	4	32	2	4	4	2	3	2	2	19	3	4	3	3	13	2	3	2	2	9
E13	3	3	3	4	3	3	3	4	3	29	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
E14	3	1	1	5	3	3	3	4	3	26	3	3	2	2	5	4	5	24	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13
E15	2	4	4	2	4	4	3	3	3	29	4	2	3	2	3	3	3	20	4	2	4	3	13	3	2	4	4	13
E16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	14	1	2	2	1	6	2	2	1	1	6
E17	2	3	2	2	2	3	3	2	3	22	2	2	2	3	3	2	3	17	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
E18	2	2	2	4	3	2	2	3	3	23	3	2	2	2	3	2	2	16	2	3	2	2	9	2	2	2	3	9
E19	3	4	3	2	2	4	4	3	3	28	2	1	2	2	4	2	2	15	3	2	2	3	10	2	2	2	2	8
E20	4	5	3	1	3	4	3	3	3	29	2	2	1	1	2	2	4	14	3	4	3	2	12	2	1	2	3	8
E21	4	3	3	2	3	3	3	3	3	27	2	2	3	2	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	2	3	3	10
E22	3	3	2	4	3	2	3	3	2	25	3	3	3	2	2	3	3	19	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12

Desempeño docente

PREGUNTAS	Desempeño Docente																										
	Dimensión Pedagógica								Dimensión Personal						Dimensión Social												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	SUMA	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	SUMA	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	SUMA
E1	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	1	1	1	2	2	2	1	11	1	1	1	2	1	2	1	1	10
E2	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	1	1	1	2	2	2	1	11	1	1	1	2	1	2	1	1	10
E3	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	1	1	1	2	2	2	1	11	1	1	1	2	1	2	1	1	10
E4	1	1	1	2	3	1	1	1	11	2	2	2	1	1	2	1	1	12	2	2	1	2	1	1	1	2	12
E5	1	1	1	2	3	1	1	1	11	2	2	2	1	1	2	1	1	12	2	2	1	2	1	1	1	2	12
E6	1	1	1	2	3	1	1	1	11	2	2	2	1	1	2	1	1	12	2	2	1	2	1	1	1	2	12
E7	2	3	2	2	3	2	3	3	20	3	2	1	3	1	1	1	2	14	1	3	2	2	1	1	1	2	13
E8	2	3	2	2	3	2	3	3	20	3	2	1	3	1	1	1	2	14	1	3	2	2	1	1	1	2	13
E9	2	4	4	3	5	3	2	1	24	2	2	3	2	2	1	1	1	14	1	1	2	2	2	2	2	2	14
E10	2	4	4	3	5	3	2	1	24	2	2	3	2	2	1	1	1	14	1	1	2	2	2	2	2	2	14
E11	3	3	2	4	3	3	3	2	23	2	2	3	2	2	2	1	3	17	2	2	3	2	2	2	2	2	17
E12	3	3	2	4	3	3	3	2	23	2	2	3	2	2	2	1	3	17	2	2	3	2	2	2	2	2	17
E13	1	2	1	2	3	2	3	1	15	3	3	2	3	2	4	3	3	23	3	2	3	2	3	2	2	3	20
E14	1	2	1	2	3	2	3	1	15	3	3	2	3	2	4	3	3	23	3	2	3	2	3	2	2	3	20
E15	3	4	4	2	3	1	1	2	20	2	2	2	4	3	2	2	2	19	2	2	4	2	2	4	2	2	20
E16	3	4	4	2	3	1	1	2	20	2	2	2	4	3	2	2	2	19	2	2	4	2	2	4	2	2	20
E17	4	3	4	2	2	2	3	1	21	2	3	3	2	2	3	2	2	19	3	2	3	2	3	3	3	2	21



Anexo F: Álbum fotográfico

