



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE
EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA PROVINCIA DE CARABAYA, EN EL AÑO
2019**

PRESENTADO POR:

YESSICA MARIBEL KCAHUI COILA

PARA OBTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2021



DEDICATORIA

Está dedicado a Dios quien me guio por el buen camino y me dio fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas y dificultades que se presentaban, además me enseñó a encarar las adversidades sin perder nunca la fé ni desfallecer en el intento.

A mis padres y hermanos por su cariño y apoyo incondicional, por sus consejos y comprensión en los momentos más difíciles de mi vida. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. Así mismo quiero dedicarle este trabajo a una persona muy especial, quien a pesar de las adversidades en las que me encontraba me acompañó durante este proceso motivándome para no rendirme.



AGRADECIMIENTOS

A través del presente trabajo de investigación, quiero extender mi más sincero agradecimiento:

- A la Universidad Nacional del Altiplano (UNA), por extender las fronteras del conocimiento accediendo a mi formación profesional y por su valiosa contribución al desarrollo y acreditación de la educación universal.
- A quienes me impulsaron a continuar desarrollándome profesionalmente, mis padres y a mis hermanos, gracias por su apoyo.
- A la Doctora Katty Maribel Calderón Quino, asesora de mi investigación, quien, con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación y sobre todo por la paciencia que tuvo hacia mi persona.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 Liderazgo transformacional	3
1.1.2 Tipos de líderes transformacional	6
1.1.3 Características del líder transformador	6
1.1.4. Objetivo del liderazgo transformacional	11
1.1.5 El liderazgo transformacional en el ámbito educativo	11
1.1.6 Desempeño Directivo	12
1.1.7 Perfil del líder directivo	19
1.2 Antecedentes	20
1.2.1 Internacional	20
1.2.2 Nacional	21
1.2.3 Regional	29



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	31
2.2 Enunciados del problema	32
2.3 Justificación	32
2.4 Objetivos	33
2.4.1 Objetivo general	33
2.4.2 Objetivos específicos	33
2.5 Hipótesis	33
2.5.1 Hipótesis general	33
2.5.2 Hipótesis específicas	34

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio	35
3.2 Población	35
3.3 Muestra	40
3.4 Método de investigación	41
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	42

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados del cuestionario sobre liderazgo transformacional	58
4.2 Resultados del cuestionario sobre desempeño directivo	68
4.3 Prueba de hipótesis	78
4.4 Discusión	81



CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	94

Puno, 29 de diciembre del 2021

ÁREA: Gestión y Gerencia Administrativa

TEMA: Liderazgo Transformacional y su Relación con el Desempeño Directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la Provincia de Carabaya, en el Año 2019.

LÍNEA: Liderazgo, Coordinación y Toma de Decisiones.



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Instituciones de Educación Primaria de la UGEL Carabaya	35
2. Escala para los indicadores de la variable liderazgo transformacional	43
3. Escala para los indicadores de la variable desempeño directivo	43
4. Descripción de la escala	44
5. Expertos que validaron el cuestionario sobre el liderazgo transformacional	45
6. Escala de confiabilidad de Alfa Cronbach	46
7. Resumen del procesamiento de los casos	46
8. Confiabilidad del cuestionario liderazgo transformacional	47
9. Tabla de coeficiente de correlación	49
10. Operacionalización de variables	49
11. Nivel de estimulación intelectual en los directores	58
12. Nivel de motivación inspiracional en los directores	60
13. Nivel de consideración individual en los directores	62
14. Nivel de influencia idealizada en los directores	64
15. Nivel de liderazgo transformacional en los directores	66
16. Nivel de planificación institucional en las Instituciones Educativas	68
17. Nivel de condiciones operativas en las Intituciones Educativas	70
18. Nivel de práctica pedagógica en las Instituciones Educativas	72
19. Nivel de desempeño directivo de los directores en las Instituciones Educativas	74
20. Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya	76



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Nivel de estimulación intelectual en los directores	58
2. Nivel de motivación inspiracional en los directores	60
3. Nivel de consideración individual en los directores	62
4. Nivel de influencia idealizada en los directores	64
5. Nivel de liderazgo transformacional en los directores	66
6. Nivel de planificación institucional en las Instituciones Educativas	68
7. Nivel de condiciones operativas en las Instituciones Educativas	70
8. Nivel de practica pedagogica en las Instituciones Educativas	72
9. Nivel de desempeño directivo de los directores en las Instituciones Educativas	74
10. Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educacion Primaria de la provincia de Carabaya	77



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Matriz de consistencia	95
2. Cuestionario sobre liderazgo transformacional	96
3. Ficha de evaluación de desempeño laboral del directivo	97



RESUMEN

La presente investigación giró en torno al problema general que señala ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya?, siendo el objetivo general determinar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo. La investigación es de tipo no experimental, de diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por un total de 74 directores del nivel primario, tamaño muestral elegido de forma probabilística de tipo de muestreo aleatorio simple y para recoger los datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, para cada variable, ambas de escala tipo Likert y luego se correlacionaron empleando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados señalan que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo, teniendo un grado de relación $r = 0.401$ a un nivel de significancia del 5%, esto se evidencia en la tabla 20 que el 90.5% de directores demuestran un liderazgo transformacional muy bueno y su desempeño directivo es muy satisfactorio.

Palabras clave: Desempeño Directivo, Liderazgo Transformacional, Relación.



ABSTRACT

The present investigation revolved around the general problem that indicates: What is the degree of relationship between transformational leadership and managerial performance in the Educational Institutions of Primary Education of the province of Carabaya?, Being the general objective to determine the degree of relationship between transformational leadership and managerial performance. The research is of a non-experimental type, of a descriptive correlational design. The sample consisted of a total of 74 principals at the primary level, a sample size chosen in a probabilistic way of the simple random sampling type and to collect the data, the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument, for each variable, both scale Likert type and then correlated using the Spearman correlation coefficient. The results indicate that there is a positive relationship between transformational leadership and managerial performance, having a degree of relationship $r = 0.401$ at a significance level of 5%, this is evidenced in table 20 that 90.5% of directors demonstrate leadership very good transformational and his managerial performance is very satisfactory.

Keywords: Executive Performance, Transformational Leadership, Relationship.

INTRODUCCIÓN

Liderazgo es un proceso donde el individuo realiza un grado de influjo en un conjunto de individuos con el fin de alcanzar o conseguir ciertas metas u objetivos en una situación determinada. Así mismo, el liderazgo transformacional es un modelo de liderazgo especial que dirige a transformaciones positivas entre aquellos que siguen al líder. Por ello el líder transformador es naturalmente activo, innovador y apasionado, que no sólo está interesado en el proceso, sino que también se interesa por ayudar a todos los individuos del grupo a obtener el logro propuesto.

Por tanto, las instituciones educativas tienen, en sus directivos, sus propios líderes que, de una u otra forma, dirigen la institución y la forma cómo la dirige se evidencia en el estilo de liderazgo. La presente investigación, aparece como respuesta a las problemáticas que existen dentro de las Instituciones Educativas, en general, pues en estos tiempos se ha debatido mucho sobre el rol de los directores, sobre cómo cada uno actúan en los diferentes niveles y modalidades, asimismo, es fundamental tener en cuenta que, en el ámbito educativo, el liderazgo que practican los directores debe estar dirigida al buen funcionamiento de las organizaciones educativas y así poder mejorar la calidad educativa dentro y fuera de nuestra institución, y sobre todo en coordinación con los docentes y el apoyo de los padres de familia lograr que nuestros estudiantes día a día puedan obtener un aprendizaje significativo y una educación de calidad, que es lo que se requiere en este mundo competitivo; todo esto se lograra con el tipo de liderazgo transformacional que desempeñe el director.

El presente trabajo de estudio está organizado de la siguiente manera:

- En el Capítulo I se esboza el marco teórico; así mismo, los antecedentes.
- En el Capítulo II se incluye la identificación del problema de investigación, en el que se formula el problema, la intención y justificación y lo más importante los objetivos.
- En el Capítulo III se dan a conocer los materiales y métodos, que comprenden: el lugar de estudio, población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente el método de análisis de datos.
- En el Capítulo IV comprende el análisis e interpretación de los resultados y proceso de contraste de la hipótesis obtenidos, a través de los instrumentos de recolección de datos.



Finalmente se da conocer las conclusiones según los resultados presentados, además se tiene las sugerencias para mejorar y/o realizar futuras investigaciones, por último, se tienen los anexos correspondientes y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Liderazgo transformacional

Primero debemos entender el concepto de liderazgo como la capacidad de influir en un grupo de personas para que así puedan lograr conseguir sus metas.

Líder es la persona que puede ver lo que sucede alrededor y anticiparse a las situaciones antes de que ocurran, evaluando su desempeño por la magnitud de los cambios que produzca. Es por eso que el liderazgo determina la dirección de un grupo social hacia un objetivo en común y la persona que orienta debe poseer habilidades y capacidades para guiar y controlar a los demás, así mismo liderazgo es un proceso de interacción en un grupo entre, al menos, dos personas en búsqueda de un objetivo (Jiménez, 2014). El líder se relaciona con sus empleados a partir de los elementos que hacen parte de la dirección y de la influencia que pueda ejercer sobre ellos, produciendo efectos en la eficacia y eficiencia de la organización.

Knootz *et al.* (2007) citado en Zuzama (2015), afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p. 7).

Según Ojeda (2017), define que el liderazgo: “Es el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo e influir en ellas, es el arte de motivarlos y conducirlos. El objetivo es orientar el pensamiento de cada y del grupo en general” (p. 17).

A partir de este concepto se puede inferir que el liderazgo es una característica y/o habilidad de la persona que lo practica y que esta debe formar e integrarse en un rasgo distintivo de la gestión ejercida por parte del director dentro y fuera de la institución.

Por otro lado, en el manual del Marco del Buen Desempeño Directivo, sostiene que el concepto de liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo con Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso, porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento y toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa (MBDD, 2014).

Frente a una nueva mirada se determina el liderazgo como el trabajo de influenciar de manera positiva a los miembros del grupo para enlazar y lograr los objetivos propuestos y compartidos dentro de la institución educativa.

Tomando en cuenta los conceptos de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, Vázquez (2013), afirma que el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización (p.78). En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos (Gonzales & Martínez, 2013).

James MacGregor Burns fue quien dio origen al concepto de liderazgo transformacional, quien además articuló la idea del liderazgo transformacional en 1978 antes que Bernard Bass se expandiera sobre el tema, casi una década más tarde. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización (Medina, 2010). Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable

cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación. Posteriormente fue el investigador Bernard M. Bass quien desarrolló el concepto, elaborando la teoría del liderazgo transformacional de Bass (Sardón, 2017).

De acuerdo con Burns, hace referencia que el liderazgo transformacional es el proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación, además crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores” (Fernández & Quintero, 2017).

El liderazgo transformador persigue al desarrollo personal y del entorno. La base principal de este tipo de líder es la interrelación que tiene con sus trabajadores, dirige todas las expectativas que se fomentan con un propósito en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo, y con el bien de la empresa, es el tipo de liderazgo más positivo el beneficio de todos en forma unificada. Básicamente lo que describe a este tipo de líder es su orientación genuina hacia una causa trascendental, hacia una visión con significado, además de trabajar con incentivos y motivaciones (Ortiz, 2015).

El líder se preocupa por el desarrollo de sus seguidores:

- Organiza cursos de capacitación.
- Inspira a dar lo mejor de sí mismos.
- Crea sistemas de reconocimiento y delega poder.
- Se comunica con ellos.
- Los reta a buscar caminos creativos para servir eficientemente.
- Moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación (Ortiz, 2015, p.4).

En consecuencia, el liderazgo transformacional es especial porque dirige a todo aquel que lo sigue a cambios positivos además de ello ayuda al progreso y desarrollo de los individuos, y sobre todo hace que se sientan seguros de sí mismos al tomar una decisión.

1.1.2. Tipos de líderes transformacional

En virtud de que el liderazgo transformacional puede presentarse en contextos distintos, en los que debe responder a distintas situaciones, Vázquez (2013), sostiene que hay diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido (p.79).

En su propuesta original, Burns en el año 1978, habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

- Liderazgo intelectual: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
- Liderazgo reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
- Liderazgo revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores (Vázquez, 2013).

1.1.3. Características del líder Transformador

Los líderes transformadores tienen ciertos rasgos que son distintos a los otros tipos de líderes, ellos se muestran carismáticos, optimistas y comprometidos con los miembros del grupo que conduce, específicamente se basan en impulsar y acrecentar la participación de las personas que tienen cierto temor.

Seguidamente, Según Fischman (2015) citado en Castro (2015), se refiere los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional. Para ello se distingue cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el director y docentes:

- La estimulación intelectual.
- La motivación inspiracional.

-La consideración individual.

-La influencia idealizada (Castro, 2015).

- **Estimulación intelectual:** Ramos en el año 2005, define como el grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas, estimulan a sus subordinados para que sean innovadores y creativos y así aporten nuevos puntos de vista y nuevas perspectivas a los viejos problemas y situaciones (Castro, 2015).

D'Alessio en el año 2010, indica sobre esta dimensión “los líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento de supuestos, reformulando problemas, y acercándose a situaciones pasadas de diferentes maneras”. Los líderes no hacen públicos los errores de las personas, ni las exponen al ridículo o a la crítica en público, se proponen nuevas ideas y soluciones creativas promoviendo el pensamiento divergente empujando a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras (César, 2018).

Al respecto, resalta la importancia de la innovación como primer punto para alcanzar el cambio en toda proyección o gestión de una empresa. Es decir, el líder genera cambios positivos proponiendo retos para incentivar la creatividad y fomentar en los seguidores soluciones nuevas e innovadoras. Un aspecto contrario y que dificulta la innovación menciona es el conformismo debido a que se produce un estancamiento (Fischman, 2015).

Es preciso señalar que la estimulación intelectual se relaciona con la educación, al respecto Simón en el año 2010, señala que la buena educación significa un óptimo desarrollo de las capacidades de comunicación y de las habilidades relacionales e instrumentales y un acceso razonable a una parte determinada del conocimiento humano, del pensamiento productivo, de la adquisición del sentido social y ético, del gusto por la innovación y la creatividad y de la curiosidad que lleva al descubrimiento, para todos los seres humanos, sin distinción ni jerarquía, por educación, nos estamos refiriendo a un proceso de socialización intencional y de aprendizaje que pretende un desarrollo integral (Sosa, 2018). Respecto a esta definición se observa que el líder con

una buena educación, con un pensamiento productivo e innovador, naturalmente asimila y muestra la característica anteriormente mencionada.

Por consiguiente, en cuanto a esta característica el líder transmite el poder en manos de sus seguidores, les estimula a que fomenten más su creatividad, piensen y descubran mejores formas de realizar sus roles. Además, este tipo de líder comparte sus ideas para resolver un problema, haciendo que las personas o sus seguidores se sientan cómodos y seguros de sí mismos.

- **Motivación inspiracional:** Este tipo de líder tiene la habilidad que tiene el líder de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, convencer a sus seguidores de sus habilidades. Él crea disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “espero su mejor esfuerzo” (Mendoza & Ortiz, 2006).

Por su parte Fischman (2015), sostiene que debemos recordar que, permanentemente, debemos liderar, innovar y romper con lo establecido para cada proyecto o servicio innovador, o simplemente para la optimización de un proceso, el líder debe plantear con claridad una visión inspiracional.

Ramos en el año 2005 asume, de manera particular, la inspiración como dimensión del liderazgo transformacional, señala lo siguiente: Esta característica refleja la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo. Los líderes motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo, les implican en imaginarse situaciones atractivas, les desafían con estándares altos, les comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Esta conducta incluye la clarificación de expectativas y de compromisos para la consecución de las metas organizacionales, así mismo son entusiastas y optimistas transmitiéndolo también al personal. En definitiva, esta característica hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos (Castro, 2015).

Según D'Alessio en el año 2010, define esta característica indicando que “el líder actúa de tal manera que motivan a quienes están a su alrededor, dando significado y relevancia al trabajo de sus seguidores, poseen una clara visión del futuro basados en valores e ideales”. Los líderes transformacionales actúan de forma que alientan y motivan a sus subordinados, les proporciona nuevos retos de trabajo y responsabilidad,

así como el espíritu de equipo aumenta generando confianza y animando a visionar el futuro también atractivo para ellos mismos (Cesar, 2018, p.61).

Por su parte Sánchez-López *et al.* (2015), menciona que las escalas de inteligencia emocional y bienestar psicológico están fuertemente correlacionadas, especialmente las dimensiones de motivación, de optimismo, logro y autoestima de la inteligencia emocional con la dimensión de bienestar psicológico subjetivo del bienestar psicológico (Sosa *et al.*, 2021). Frente a esta afirmación es necesario resaltar que la institución educativa es más que un lugar de intercambios de conocimientos y experiencias, es un ámbito de formación de valores y vivencias fomentadas por el docente y estudiante y por quien está liderando.

En este sentido, el líder educativo deberá de fomentar más el positivismo y la motivación para lograr la misión y visión de la institución, donde el director como líder cuya función será realizar un diagnóstico sobre las necesidades individuales de los agentes educativos (docentes y estudiantes) para así poder prestar atención oportunamente cada necesidad.

- **La consideración individual:** Por su parte Ramos en el año 2005 sostiene que, “este componente del liderazgo transformacional se define por prestar atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para su mejor desempeño. Reconocen y aceptan las diferencias individuales, les escuchan atentamente, les hacen sentirse valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta característica” (Castro, 2015, p. 43). Referente al campo educativo, esta característica involucra que el director de la institución debe de estar monitoreando constantemente y al mismo tiempo realizar el acompañamiento individual correspondiente sobre el trabajo que realizan cada uno de los docentes.

Por otro lado, la consideración individual, implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo. Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo (Fischman, 2015).

En esta dimensión se examinan las discrepancias individuales en términos de dificultades y fortalezas, el líder demuestra aceptación de las diferencias individuales, valora el talento humano delegando tareas estructuras acorde a sus puestos de trabajo, la comunicación es fundamental en la práctica de la consideración se monitorea las actividades designadas y apoya en las dificultades que el subordinado presente durante su ejecución. El líder plantea actividades o tareas como forma de desarrollo de sus subordinados, estas son monitoreadas para comprobar el apoyo adicional necesario ante las nuevas dificultades y así asegurar el avance (Cesar, 2018).

A partir de estas definiciones podemos decir de esta característica que, el líder atiende de manera individual cada una de las necesidades que pueda tener su seguidor, se muestra empático, brinda confianza y muestra disponibilidad de mantener una comunicación abierta con su seguidor; y procede como alguien con conocimiento y mayor experiencia, además de ello estima y valora el aporte que hace cada uno, en este caso el docente hacia la institución educativa.

- Influencia idealizada o carisma: El líder transformacional es un elemento o modelo de referencia para sus seguidores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los seguidores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los seguidores. Además, lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral (Otiniano, 2015).

Para Huici en el año 2012, la influencia idealizada, implica que “los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos” (Castro, 2015).

D’Alessio en el año 2010, asume que los “líderes verdaderamente carismáticos transformacionales operan con una genuina preocupación por los otros, son éticos por naturaleza, y parecen ser guiados por un conjunto de valores morales, que están basados en principios y referidos a hacer lo correcto” (Cesar, 2018).

Por consiguiente, esta característica hace referencia a la forma en que actúa el líder y se muestra estimable, persuasivo frente a los demás, logrando que los miembros del grupo se identifiquen con su líder siendo así un guía o ejemplo a seguir.

1.1.4. Objetivo del Liderazgo Transformacional

Bass en el año 1985, refiere que el liderazgo transformacional tiene como objetivo lo siguiente:

- Desarrollar una amplia participación.
- Desarrollar una visión.
- Asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización. Incrementar su capacidad para superar los diferentes obstáculos que se vayan presentando (Bernal, 2001).

1.1.5. El liderazgo transformacional en el ámbito educativo

A lo largo de los años, hasta la actualidad la educación se ha constituido como un proceso sincrónico, en la construcción de nuevos saberes y en el desarrollo personal, actualmente se exige una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, donde el director, debe actuar como un agente activo que impulse a la innovación y al cambio constante, así mismo puedan aprovechar el recurso humano de la institución educativa, para que intervenga en diferentes funciones y actividades, a los cuales debe atender y así alcanzar los objetivos planteados sin mayores dificultades.

De acuerdo a lo señalado, es importante enfatizar que las instituciones educativas, deben ser dirigidas por personas donde sus cualidades y habilidades profesionales, estén enlazados a la comunicación, motivación y mantener las relaciones interpersonales dentro del establecimiento educativo.

Con lo mencionado, se resalta la necesidad de que el director de las instituciones educativas, cumplan adecuadamente y de forma responsable sus funciones como el liderazgo transformacional como un recurso para ejecutar una gestión educativa con una misión y visión muy bien organizada, así esto le facilite a planificar su trabajo y al mismo tiempo pueda controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás agentes educativos que participan y apoyan en el proceso educativo de las instituciones conduciéndolas a un gran cambio social y educativa, y es importante tener presente que el éxito de un grupo organizado está sujeto al crecimiento y desarrollo de quienes lo conforman.

1.1.6. Desempeño Directivo

Actualmente la educación tiene el reto de mejorar la calidad y equidad del sector educativo, puesto que es uno de los agentes más importantes e influyentes para que las personas y sobre todo la sociedad tenga un gran avance en conocimientos, para lograr ello, es necesario contar con directivos que estén comprometidos y sobre todo estén dispuestos a ser parte de los cambios que se dan día a día, es decir los directores puedan realizar una apropiada gestión dentro y fuera de las instituciones educativas. Por tal motivo es fundamental que el desempeño directivo sea eficaz y esté encaminado frente a los actuales resultados educacionales.

Según Saravia (2005), manifiesta que en el campo educativo el término desempeño se ha transpolado para valorar el rendimiento de cada docente de la institución escolar, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar y fomentar su desarrollo personal. Sin duda existen una serie de semejanzas que aproximan a la educación el sentido que se utiliza en el mercado y como en su gestión, considerando al sector educación como la empresa y a los docentes como trabajadores (Arana & Coronado, 2017).

La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo. Un futbolista que marca tres goles en un partido tuvo un excelente desempeño en el encuentro en cuestión; en cambio, un vendedor que no consigue vender ni un producto en todo el mes evidencia un mal desempeño (Hanco, 2018).

Por otro lado, García en el año 2011, define al desempeño, como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Chávez, 2014).

Ahora según el Ministerio de Educación, es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM, 2012-2016), se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los

procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”. De ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo (MBDD, 2014).

Mejía en el año 2016, menciona que “los directivos desarrollan diferentes roles, puesto que deben responder a las atribuciones que les son asignadas por leyes y normas de acuerdo al cargo que ostentan; también deben realizar funciones de integración de esfuerzos que requieren manejo de personal, de grupos de trabajo y dirección; y de igual manera son tomadores de decisiones de diverso tipo, entre otros aspectos” (Luján, 2018). Es así como el autor opina que el desempeño en los directores, es un cúmulo de funciones que deben efectuar o desempeñar con el único objetivo de lograr una gestión de calidad y adecuada, todo esto debe estar reflejado en su actuar.

La secretaria de Educación Pública en el año 2016, sostiene que el desempeño directivo gira en torno a los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas (Mamani, 2018). Cuando se habla de desempeño directivo se está refiriendo al compromiso que tienen los directivos, desde su ámbito de acción, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos (Luján, 2018, p. 27). En efecto la adecuada practica del desempeño directivo hace que los procesos pedagógicos se lleven a cabo con calidad e intervengan y al mismo tiempo participen todos los que forman parte de la comunidad educativa; es así que el director se convierte en el agente principal eje que llevara a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje con eficacia.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño Directivo sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de

programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta (Mamani, 2018).

1.1.6.1. Propósitos del Marco del Buen Desempeño Directivo

Según el MBDD (2014), hace alcance de los siguientes propósitos:

- Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
- Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
- Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco del Buen Desempeño del Directivo define “los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país” (MBDD, 2014, p. 30).

1.1.6.2. Proceso de construcción

El Marco de Buen Desempeño del Directivo ha seguido una ruta de construcción participativa que ha considerado diversas etapas, entre ellas están: la revisión de experiencias nacionales e internacionales, la revisión de evidencias e investigaciones y la constante retroalimentación de las propuestas preliminares en espacios de diálogo y discusión con diferentes actores educativos (MBDD, 2014).

Un primer referente de trabajo fue el documento Criterios de buenas prácticas de dirección escolar (MINEDU, 2012), el cual permitió “identificar a las instituciones educativas nacionales que desarrollan, o han desarrollado, experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión escolar, además de ayudar a contrastar los criterios identificados con estudios nacionales e internacionales que presentan evidencias sobre este tema” (MBDD, 2014).

El presente documento preliminar según las referencias del Ministerio Educación nos indica que fue sometido a consulta en todas las regiones del país, en este proceso participaron mil ochocientas noventa personas entre directivos de

instituciones educativas, especialistas de las Direcciones Regionales de Educación y especialistas del Ministerio de Educación. Este primer proceso de consulta nacional permitió elaborar un documento denominado: Matriz de criterios de buenas prácticas de dirección escolar: Estructura en componentes, criterios y prácticas. Los componentes fueron tomados de la propuesta de la escuela que queremos, ellos son: Gestión pedagógica, Convivencia democrática y Vínculo de la escuela con la familia y comunidad. Y cada componente se desagregó en un conjunto de criterios, y estos a su vez se desagregaron en un total de noventa y una práctica. El componente Gestión pedagógica agrupó el mayor número de prácticas (48), mientras que los otros dos, agruparon la mitad (MBDD, 2014).

1.1.6.3. Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo

Está estructurado en 2 dominios, 6 competencias y 21 desempeños.

Dominios:

Según el Ministerio de Educación de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo menciona que los dominios son un: “Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Los dominios son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo” (MBDD, 2014). Los dominios que se presentan en el Marco del Buen Desempeño Directivo son dos:

- El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa (MBDD, 2014).
- El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros (MBDD, 2014).

Competencias:

Las competencias en la nueva educación contienen el potencial para convertirse en un plan efectivo tendiente a mejorar el aprendizaje de los estudiantes y debe ser un reto que debemos aceptar e integrarlo en nuestra cultura académica, ya que tendríamos un vigoroso instrumento para enriquecer el currículum, fortalecer el aprendizaje y con ello acortar la distancia que se ha ido abriendo entre educación universitaria y práctica profesional (López, 2016).

Según el Ministerio de Educación, de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo, define que la competencia es: Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (MBDD, 2014).

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar; muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela.

Y, en tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas (Mamani, 2018).

En el MBDD (2014), las competencias son seis y están distribuidas entre los Dominios, las cuatro competencias primeras están dentro del primer Dominio y los dos restantes están dentro del segundo Dominio; los cuales son los siguientes

:

- Competencia 1.- Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
- Competencia 2.- Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
- Competencia 3.- Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.
- Competencia 4.- Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
- Competencia 5.- Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
- Competencia 6.- Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Desempeños:

Según el Ministerio de Educación en el Manual del Marco del Buen Desempeño Directivo sostiene que el desempeño es la: “Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia” (MBDD, 2014).

El Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD, 2014) presenta 21 desempeños:

- Desempeño 1: Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
- Desempeño 2: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.
- Desempeño 3: Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el

- desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
- Desempeño 4: Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
 - Desempeño 5: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
 - Desempeño 6: Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
 - Desempeño 7: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
 - Desempeño 8: Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.
 - Desempeño 9: Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.
 - Desempeño 10: Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
 - Desempeño 11: Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
 - Desempeño 12: Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
 - Desempeño 13: Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
 - Desempeño 14: Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
 - Desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.

- Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
- Desempeño 17: Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
- Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
- Desempeño 19: Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
- Desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
- Desempeño 21: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

1.1.7. Perfil del líder directivo

Actualmente el liderazgo está muy relacionado con la gestión del director, sin embargo, aún existen directores que se resisten a los cambios y transformaciones que se vienen dando en el sector educativo. La función del director de hoy no solo es dirigir las orientaciones pedagógicas, sino que también es integrar las habilidades y /o funciones de la gerencia institucional; cuyas funciones consisten en planificar, organizar, coordinar y evaluar. Por ende, se debe de motivar el trabajo en equipo delegando funciones a cada uno de los miembros del grupo para alcanzar los objetivos trazados. En cuanto a las habilidades personales más importantes podemos mencionar como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva (Castro, 2015).

De acuerdo con Manes en el año 2011 citado en Castro (2015), el perfil del líder directivo se caracteriza por lo siguiente:

- Conocimientos del sector e institucionales.
- Relaciones institucionales.
- Reputación e historial.
- Potencial y habilidades.
- Valores personales.
- Motivación.

1.2. Antecedentes

Realizadas las búsquedas bibliográficas referentes al presente estudio, se ha hallado algunas investigaciones que tienen semejanza en cuanto a los temas que se investiga, específicamente en cuanto a la primera y segunda variable, los cuales servirán de referencia y se citan los siguientes:

1.2.1. Internacional

En la investigación realizado por Villalón (2014), titulada: “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento Municipal”, para optar el grado de Magister en Educación con mención en currículo y comunidad educativa en Santiago de Chile”, la investigación fue cualitativa y exploratoria; cuyo objetivo fue conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal. La técnica e instrumento de recolección de datos que se utilizó fue la entrevista a profundidad llegándose a la conclusión de que: ambos actores estudiados, tanto docentes como directivos, poseen rasgos y buenas intenciones para transformar la cultura organizacional del Colegio Simón Bolívar. Sin embargo, si no hay comunicación entre las partes, seguirá predominando un liderazgo Transaccional.

En la investigación realizado por Rovira (2020), tesis denominada: “Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente”, se realizó para optar el grado de Magister en Gerencia Educativa, el diseño fue no experimental – descriptivo;

cuyo objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente a través de una investigación bibliográfica y de campo para el diseño de un plan de capacitación de las mismas características. Para esta investigación se aplicó dos encuestas, una para cada variable, y de esa manera se llegó a la conclusión que: en relación al cumplimiento del objetivo de investigación, es decir, determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente para el diseño de un plan de capacitación de las mismas características, se realizó una investigación bibliográfica y de campo llegando a un análisis descriptivo estableciendo que el liderazgo transformacional influye en el desempeño docente (87,8% de los encuestados). En relación con la necesidad de un plan de capacitación en liderazgo transformacional las respuestas del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Guillermo Ordóñez Gómez encuestado determinaron la necesidad de desarrollo de un plan de capacitación en liderazgo transformacional, dirigido al equipo de trabajo de la institución, en forma unánime (97,3% de los encuestados).

1.2.2. Nacional

En el trabajo realizado por Cervera (2012), titulada: “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos, de Lima en el 2012”, fue realizada para optar el grado académico de Doctora en Educación, la investigación fue diseño correlacional descriptiva, cuyo objetivo es: establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes; utilizando como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios para cada variable. Llegando así a la siguiente conclusión: el análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

En la tesis realizado por Chávez (2012), titulada: “Liderazgo Transformacional y su relación con el desempeño docente en la red educativa N° 04 del distrito de independencia-UGEL 02 Rímac, 2012”, para optar el grado académico de Magister en Ciencias de la Educación en la ciudad de Lima, el cual se realizó una investigación de diseño descriptivo –correlacional, donde el objetivo es: determinar cómo se relaciona el liderazgo transformacional con el desempeño docente, utilizando la encuesta como

técnica y el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Concluye que: el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Red Educativa N° 04 del Distrito de Independencia, en el año 2012, lo que indica que la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, el crecimiento individual y la influencia idealizada se relaciona significativamente con el desempeño docente.

En el trabajo realizado por Pàrraga & Bartolo (2014), denominada: “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014”]; para optar el grado académico de Magister en administración de la educación, realizaron una investigación no experimental - transversal de tipo correlacional. Cuyo objetivo es determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas; se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario. Al realizar la correlación entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas se determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa.

En la investigación realizado por Castro (2014), titulada: “Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura”, se realizó para optar el grado académico de Magister en Educación con Mención en Teorías y Práctica educativa, el diseño fue descriptivo – interpretativo, cuyo objetivo fue conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del Colegio Particular Stella Maris. Para esta investigación se aplicó un cuestionario en base al “Repertory Grid Technique” a profesores y directivos, llegando así a la siguiente conclusión: en la actualidad la educación requiere de directores líderes que impulsen a la innovación, al cambio permanente y aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación.

En la tesis realizada por Martínez (2014), titulada: “El liderazgo transformacional en una institución educativa pública”, la investigación es de nivel descriptivo; tipo ex post facto; y con modalidad de estudio de caso, el objetivo es: reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la

UGEL 07. Para este trabajo se hizo uso de tres instrumentos para el recojo de información, primero de una lista de cotejo de textos, segundo de un cuestionario versión corta y tercero de una guía de entrevista semiestructurada; fue así que se llegó a la siguiente conclusión donde el director de la institución educativa pública estudiada reconoce en sí mismo todas las características del liderazgo transformacional, sin embargo los docentes reconocen algunas, principalmente vinculadas a la dirección de la organización y a la forma como se vincula con ellos.

En la investigación realizado por Huillca (2015), titulada: “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, Lima”, fue realizada para optar el grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación, el diseño fue descriptiva – correlacional, cuyo propósito fue establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Para esta investigación se hizo uso la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, llegando así a la conclusión: existe suficiente evidencia empírica para decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones.

En la tesis realizado por Vega (2015), titulada: “Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en la red educativa “Los Bravos Pakamuros” –Jaén, 2014”, realizándose para optar al grado académico Maestro en Ciencias, cuyo diseño fue de tipo correlacional; y el objetivo general fue: determinar la relación entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa. Los instrumentos que se emplearon en la investigación para recolectar la información fueron dos, el primero corresponde al cuestionario multifactorial de liderazgo y el segundo a una encuesta elaborado por la investigadora para recolectar información sobre la gestión educativa, y se concluye que: existe una correlación perfecta y significativa según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,931 entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa , y es significativa a nivel de 0,01. Así que, la gestión educativa es deficiente en todas sus dimensiones, por la falta de estrategias de liderazgo transformacional.

En la investigación realizado por Monteza (2017), denominada: “Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016”, se realizó para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa, el diseño corresponde al grupo de diseños no experimentales transversales o transaccional, específicamente se denomina descriptivo simple; cuyo objetivo general fue determinar el liderazgo transformacional existente en los directores desde la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas. Se utilizó como instrumento un cuestionario multifactor leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X– short), llegando a la conclusión que: el liderazgo transformacional tiene una presencia alta en las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de las docentes de educación inicial (tabla 10), encontrándose que las dimensiones en las que se aprecia un mejor desempeño de los directivos es en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7%) (tabla 9). Estos resultados muestran que los directores tienen un perfil positivo de liderazgo transformacional.

En el trabajo realizado por Castro (2015), titulada: “Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara”, se realizó la investigación para optar el grado académico de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa, el cual fue desarrollado mediante el diseño de corte transversal porque tiene por objetivo analizar una población en un momento temporal; cuyo objetivo general fue identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal a partir de las percepciones de los docentes y de la propia autopercepción de la directora. Así mismo el instrumento utilizado para la recolección de información fue un cuestionario estructurado Multifactor leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X – short), por ende se llegó a la conclusión que según la autopercepción de la directora las dimensiones que priman más son: influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, el director tiene una alta estimación porque se califica con la escala mayor de 5 (siempre), en estas dimensiones.

En la investigación realizado por Portocarrero (2017), cuyo título es: “Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente en el centro educativo

Técnico Productivo Promae Rímac, 2015”, fue realizada para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, así mismo fue desarrollado mediante el diseño fue no experimental transaccional-correlacional; el objetivo general fue: determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente. El instrumento utilizado para esta investigación se fundamentó en un cuestionario, llegando así a la siguiente conclusión: existe una relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.918).

En la tesis realizado por García (2017), titulada: “Liderazgo transformacional directivo y desempeño docente en el Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, realizándose la investigación para optar al grado académico de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública, el diseño que se empleó fue no experimental – transaccional de tipo correlacional, el objetivo general fue: determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional directivo y el desempeño docente, se usó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, y se concluye que: con un nivel de confianza del 95% se halló que: el liderazgo transformacional directivo tiene relación directa y significativa con el desempeño docente en el Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

El presente estudio realizado por Ocharàn (2018), titulada: “Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada “William Prescott”, nivel primario, de la ciudad de Cajamarca, se realizó para optar el grado académico de Maestro en Ciencias, el diseño de la investigación es no experimental. Además, por su espacio temporal es transversal porque se recopiló datos en un momento único; cuyo objetivo fue: determinar la influencia entre el liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente. Para este trabajo se aplicó un cuestionario de preguntas a las personas involucradas en la investigación, llegando así a la conclusión: en la Institución Educativa Privada “William Prescott” de Cajamarca, existe un liderazgo transformacional del director con tendencia de medio a alto, es decir, las actividades que realizan el director en forma individual y grupal es óptimo.

En el trabajo realizado por Campo (2018), denominada: “El liderazgo transformacional y la gestión de calidad de los funcionarios de la Municipalidad provincial de Abancay -2017”, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, el diseño es de nivel básico - descriptivo – cuantitativa transversal; cuyo objetivo fue: determinar cómo es la relación del liderazgo transformacional y la gestión de calidad de los funcionarios. Para esta investigación se aplicó dos cuestionarios, una para cada variable de estudio, y de esa manera se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional es deficiente en los funcionarios de la municipalidad provincial de Abancay, ya que la tabla N° 10 muestra que el 55.0% de los trabajadores opino que es deficiente, el 17,5% adujo eficiente, el 15,0% indico que es muy eficiente y solo el 12,5% marco la alternativa de muy deficiente.

En la tesis realizado por Yarleque (2018), titulada: “El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la institución educativa 20321 Santa Rosa nivel primaria del distrito de Huacho 2018”, con la finalidad de optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Gestión Educativa, con mención en pedagogía, el diseño fue no experimental, transversal correlacional; cuyo objetivo fue: determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y desempeño docente. Para este trabajo de investigación se aplicó dos cuestionarios, una para cada variable, así mismo se llegó a la conclusión de que, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20321 Santa Rosa nivel primaria. Eso significa, que se debe tener un buen líder que dirija el cambio de los docentes para un mejor desempeño en lo personal, pedagógico y social.

El presente estudio realizado por Gonzales (2018), denominada: “El liderazgo transformacional del director y desempeño docente en las instituciones educativas primarias, distrito de Matucana UGEL 15, Huarochirí, 2017”, se realizó para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, fue desarrollado mediante un diseño no experimental, de corte transversal; cuyo objetivo general fue: establecer la relación que existe entre la motivación inspiracional con el desempeño docente. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron dos cuestionarios denominados Cuestionario de Liderazgo Transformacional del Director de Pàrraga & Bartolo (2014) y el Cuestionario sobre Desempeño Docente de MINEDU (2012); se llegó a la conclusión con respecto a la hipótesis general, determinando que

existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria, Distrito de Matucana UGEL 15-Huarochirí, 2017, ($r=0.639$ y $p=0,000$).

En la investigación realizado por Sánchez (2018), titulada: “El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta”, distrito Pítipo, provincia Ferreñafe, región Lambayeque, 2017”; se realizó para obtener el grado académico de maestra en ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, la investigación se enmarcó en el nivel de investigación básica, de tipo propositiva; el objetivo general fue: diseñar estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional sustentadas en el modelo de liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood para mejorar la calidad del desempeño laboral docente. Para ello se aplicó como instrumento de recolección de datos el fichaje, y finalmente se llegó a la siguiente conclusión: se puede percibir en los docentes de la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” una falta de identificación en su labor docente, sólo cumplen con el horario establecido, sin ir más allá en su relación tutorial con los estudiantes; existe un marcado individualismo y una falta de comunicación con sus pares en el desarrollo de sus actividades.

En el presente estudio realizado por Cesar (2018), denominada: “Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma”, San Juan de Lurigancho – 2017”, se realizó con la finalidad de optar el grado académico de Maestro en administración de la educación, el diseño fue no experimental de corte transversal, el objetivo general fue: determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo de la Institución Educativa N° 125 Ricardo Palma San Juan de Lurigancho 2017. En este estudio se usó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, y se llega a la conclusión que: en cuanto al coeficiente de correlación $\rho=0.692$, con un valor $p= 0.000$ ($p < .05$), permite afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma” San Juan de Lurigancho.

En la investigación realizado por Bazán (2018), denominada: “Estudio comparativo del liderazgo transformacional del Director de una Institución Educativa Pública y una

Privada, 2015”, se realizó obtener el Grado Académico de Maestro en Psicología Educativa, esta investigación es descriptivo de diseño transeccional descriptivo comparativo; el objetivo general fue: determinar las diferencias entre los niveles de Liderazgo transformacional de los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y La Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote. En esta investigación se hizo uso como instrumento de recolección de datos el cuestionario multifactorial de liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X) para docentes de B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado por Martínez, Y (2007) y así concluye que los docentes de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo atribuyen a su director un liderazgo transformacional de 67% en el nivel desarrollado versus un 44% de sus homólogos de la Institución Educativa Privada Albert Einstein en el mismo nivel desarrollado, sin embargo, esta diferencia no es significativa estadísticamente, cuando sometimos los datos a la prueba t de Student.

En la tesis realizado por Luján (2018), denominada: “Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017”, fue realizada para optar el grado académico de: Maestro en Administración de la Educación, la investigación es de tipo descriptivo de diseño correlacional; cuyo objetivo general de la investigación fue: determinar la relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente. El instrumento utilizado fue el cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, y se llegó a la conclusión, que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, con un valor de 0.568. Por consiguiente, es una correlación positiva moderada.

En la investigación realizado por Yurivilca (2019), titulada: “Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017”, se realizó para optar el grado académico de Maestro en: Salud Pública y Comunitaria, se empleó el diseño no experimental con corte transversal, recolectando datos en un tiempo único y sin manipulación de variable alguna; siendo el objetivo general: determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal. Para esta investigación se usó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios, una para cada variable, llegando así a la siguiente conclusión: respecto a la hipótesis general se demostró la existencia de relación estadística entre las

variables de estudio: liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, teniendo una $X^2=30.959 > X^2 = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha= 0.05$, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

En el presente estudio realizado por Guevara (2019), titulada: “Liderazgo transformacional y desempeño laboral en la Peladora de arroz el Marañón E.I.R.L Lambayeque, 2018”, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, el diseño fue el diseño no experimental – transversal, siendo el objetivo general: determinar la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario en escala Likert, y se llegó a la conclusión que el coeficiente de correlación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en la Peladora de Arroz El Marañón, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se obtuvo 0,978 siendo significativa con un $p<0,05$ lo cual indica una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables.

1.2.3. Regional

En la investigación realizada por Sardón (2017), titulada: “Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave en el año 2016, de la región de Puno”, el diseño que asumió corresponde a una investigación no experimental, transaccional correlacional, tuvo como objetivo general de determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo transformacional utilizado por el director y la gestión escolar en instituciones educativas primarias que aplican el enfoque ambiental, de la ciudad de Ilave. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables, el instrumento fue el cuestionario y llega a la conclusión que el liderazgo transformacional del director, a través de sus cinco dimensiones, tiene una correlación positiva moderada con la gestión escolar de la institución educativa, expresada en los seis compromisos de gestión, según el resultado obtenido en la prueba estadística, $r= 0,681$. Además, el 48% de los docentes, percibe un buen nivel de liderazgo transformacional en el personal directivo.

En la tesis realizado por Mamani (2020), denominada: “Liderazgo directivo transformacional y satisfacción laboral docente en instituciones educativas del distrito de Moho, año 2020”, se realizó con la finalidad de optar el grado académico de Magister SCIENTIAE en educación con mención en Administración de la Educación,



el diseño que se asumió fue de tipo descriptivo correlacional; cuyo objetivo general fue determinar el grado de correlación entre el liderazgo directivo transformacional y la satisfacción laboral docente. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario con escala de Likert, y tuvo como conclusión lo siguiente: existe una relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la satisfacción laboral docente teniendo un grado de relación $r = 0,926$, que según la tabla de decisión se ubica entre $0.81 \leq r \leq 0.99$ lo que nos revela que hay una relación positiva muy alta con un nivel de significancia de 0,05%. de acuerdo a la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa del distrito de Moho.

En el trabajo realizado por Sosa, Mamani y Condori *et al.* (2021), titulada: “La Gestión Pedagógica y la Práctica Docente en el Nivel Primaria”, tuvieron como propósito determinar la relación que existe entre la calidad de la Gestión pedagógica y la práctica docente. La investigación es de tipo básico, de nivel descriptivo y correlaciona las variables: calidad de la Gestión Pedagógica y la Práctica Docente. Se aplicaron dos instrumentos: el cuestionario para medir la calidad de la gestión pedagógica, y cuyos resultados demostraron que existe una relación directa y significativa entre la calidad de la gestión pedagógica y la práctica docente.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

En estos últimos años a nivel mundial y sobre todo en nuestro país la educación viene atravesando por muchos cambios en el aspecto social, económico y político, debido a las muchas necesidades y al tipo de personalidad que han ido demostrando cada agente educativo, y más aún si estamos en mundo competitivo.

El tipo de liderazgo que demuestre el director es un aspecto fundamental en la calidad del proceso educativo y más aún en el sector público ya que en las zonas rurales donde el contexto y la realidad es muy diferente al de las zonas urbanas, donde existe mayores necesidades y por es aún un reto mucho más grande; y para superar estas necesidades que son propias de los docentes y estudiantes se necesitan directores altas capacidades y habilidades y sobre todo con actitudes bien integradas.

Por ende, los directores que se necesitan, deben contar con un perfil de líder transformador en el ámbito educativo, ser un ejemplo a seguir en la institución, brindando confianza, incentivándoles a sus docentes, estudiantes y padres de familia a comenzar y ser parte del cambio, en especial con los docentes quienes son su principio referente y apoyo en la actividad académica y pedagógica, en ese sentido esta investigación pretende fundamentar cómo se relaciona el liderazgo transformacional con el desempeño directivo.

2.2. Enunciado del problema

2.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019?

Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en el directivo de las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019?

2.3. Justificación

La definición de liderazgo a lo largo de los años ha sido vista desde diferentes criterios de análisis y tomada de diferentes posiciones, pero sobre todo se ha visto como una fortaleza y al mismo tiempo como una oportunidad, donde la mayoría de las instituciones educativas, organizaciones, empresas, entre otras han procurado incorporar a su sistema de trabajo principios y enfoques sobre dirección moderna, con la misión de transformar y superar debilidades que puedan haber y convertirlas en fortalezas, y de esa manera lograr estar a la altura de aquellas instituciones u organizaciones que han logrado introducir en el tiempo oportuno cambios y brindar servicios de calidad.

La presente investigación es una contribución ya que permitió determinar la relación del liderazgo transformacional con el desempeño directivo, basándose en los planteamientos de Fischman (2015), quien define que “el líder transformador debe tener la capacidad de elevar el nivel de necesidades de sus seguidores, haciendo que superen sus deseos individualistas y así cumplir las necesidades personales y para el organismo o empresa y cuando el líder consigue que su personal comprenda la verdadera misión de la empresa está transmitiendo una visión transcendental”. Por su parte James MacGregor Burns Medina (2010), definió la idea del liderazgo transformacional como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización citado en (Sardòn, 2017).

Así mismo en relación al sector educativo, en las escuelas es muy importante contar con un líder, quien tenga bien en claro sus funciones dentro de ella; esta explicación debe estar centrada en aquellas funciones que originan un efecto mayor en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar focalizada en la ayuda, en el monitoreo y el acompañamiento al trabajo que realizan las y los docentes. Por eso es importante que el personal directivo adquiera las características de un líder transformador, para que de esa forma pueda lograr conseguir los objetivos propuestos al comenzar el año escolar, a través de un trabajo grupal y en coordinación con los docentes, por el bienestar de los estudiantes y de la misma escuela en su conjunto.

Por consiguiente, el presente estudio puede favorecer a los directores, docentes y estudiantes, resaltando que la práctica del liderazgo transformacional por parte de los directivos de las instituciones educativas ayudará a realizar una adecuada gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de liderazgo transformacional en el directivo de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.
- Identificar el nivel de desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019, es positiva.



2.5.2. Hipótesis específicas

- El nivel de liderazgo transformacional en el directivo de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya, es bueno.
- El nivel de desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya, es satisfactorio.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

La investigación se efectuó en la provincia de Carabaya, ubicada a 3 horas de la ciudad de Puno, a una distancia de 253 km entre ambas ciudades. Limita por el norte, con la Región de Madre de Dios; por el sur, con las provincias de Melgar y Azángaro; por el este, con la provincia de Sandia; y por el oeste, con la región de Cusco.

3.2. Población

La población está constituida por 91 directores de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya del departamento de Puno. Según Sierra en el año 1994 sostiene que; la forma de obtener el tamaño de muestra es mediante el muestreo aleatorio estratificado, donde la elección de las muestras por cada estrato se selecciona mediante el muestreo aleatorio simple.

Tabla 1

Instituciones de Educación Primaria de la UGEL Carabaya

N°	Institución Educativa	Lugar	Distrito
1	IEP. N° 72168 "Ajoyani"	Ajoyani	Ajoyani
2	IEP. N° 72669 "Nueva Urbanización"	Nueva Urbanización	Ajoyani
3	IEP. N° 72674 "Puerto Arturo"	Puerto Arturo	Ajoyani
4	IEP. N° 72167 "Kana"	Kana	Ayapata



5	IEP. N° 72171 "Hanac Ayllu"	Hanac Ayllu	Ayapata
6	IEP. N° 72172 "Taype"	Taype	Ayapata
7	IEP. N° 72174 "Ccochahuma"	Ccochahuma	Ayapata
8	IEP. N° 72177 "José Antonio Encinas"	Escalera	Ayapata
9	IEP. N° 72180 "Ayapata"	Ayapata	Ayapata
10	IEP. N° 72216 "Kanchi"	Kanchi	Ayapata
11	IEP. N° 72198 "Ccopa"	Ccopa	Ayapata
12	IEP. N° 72745 "Nueva Jerusalem"	Oroya	Ayapata
13	IEP. N° 72210 "Camatani"	Camatani	Ayapata
14	IEP. N° 72163 "Coasa"	Coasa	Coasa
15	IEP. N° 72763 Túpac Amaru	Coasa	Coasa
16	IEP. N° 72173 "Esquena"	Esquena	Coasa
17	IEP. N° 72190 "Chacamarca"	Chacamarca	Coasa
18	IEP. N° 72192 "José Macedo Mendoza"	Uchuhuma	Coasa
19	IEP. N° 72194 "Saco"	Saco	Coasa
20	IEP. N° 72201 "José Antonio Encinas"	Ayusuma	Coasa
21	IEP. N° 72203 "Cuticarca"	Cuticarca	Coasa
22	IEP. N° 72206 "Tahuana"	Tahuana	Coasa
23	IEP. N° 72207 "Umachullo"	Umachullo	Coasa
24	IEP. N° 72213 "Cayandia"	Cayandia	Coasa
25	IEP. N° 72217 "Anana"	Anana	Coasa
26	IEP. N° 72226 "Huarachani"	Huarachani	Coasa



27	IEP. N° 72660 "Umachinquini"	Umachinquini	Coasa
28	IEP. N° 72661 "San Francisco de Asís"	San Francisco de Asís	Coasa
29	IEP. N° 72182 "José María Arguedas Altamirano"	Corani	Corani
30	IEP. N° 72183 "Isivilla"	Isivilla	Corani
31	IEP. N° 72187 "Quelcaya"	Quelcaya	Corani
32	IEP. N° 72199 "Chimboya"	Chimboya	Corani
33	IEP. N° 72670 "Acconsaya"	Acconsaya	Corani
34	IEP. N° 72218 "Chacaconiza"	Chacaconiza	Corani
35	IEP. N° 72609 Tupac Amaru II	Aymaña	Corani
36	IEP. N° 72202 "Pago Carabaya"	Pago Carabaya	Ituata
37	IEP. N° 72166 "Upina"	Upina	Ituata
38	IEP. N° 72169 "Tambillo"	Tambillo	Ituata
39	IEP. N° 72175 "Tayac Cucho"	Tayac Cucho	Ituata
40	IEP. N° 72204 "Ituata"	Ituata	Ituata
41	IEP. N° 72186 "Cayatocco"	Cayatoco	Ituata
42	IEP. N° 72188 "Quety"	Quety	Ituata
43	IEP. N° 72603 "Jururusa"	Jururusa	Ituata
44	IEP. N° 72220 "Punapata"	Punapata	Ituata
45	IEP. N° 72672 "Jatun Orcco"	Hatun Orcco	Ituata
46	IEP. N° 72642 "Mallcuapo"	Mallcuapo	Ituata
47	IEP. N° 72632 "Tambo Punco"	Tambopunco	Ituata
48	IEP. N° 72749 " Calasuca"	Calasuca	Ituata

49	IEP. N° 73002 "Glorioso 821"	Macusani	Macusani
50	IEP. N° 72164 "Sara Chávez"	Macusani	Macusani
51	IEP. N° 72170 "Huanutuyo"	Huanutuyo	Macusani
52	IEP. N° 72176 "Jorge Chávez"	Macusani	Macusani
53	IEP. N° 72191 "Tantamaco"	Tantamaco	Macusani
54	IEP. N° 72211 "Samilia"	Samilia	Macusani
55	IEP. N° 72605 "Señor de los Milagros"	Macusani	Macusani
56	IEP. N° 72228 "Ccatacancha"	Ccatacancha	Macusani
57	IEP. N° 72600 "Grandioso Túpac Amaru"	Macusani	Macusani
58	IEP. N° 72671 "Queracucho"	Queracucho	Macusani
59	IE.P N° 72675 "Lacca Alccamarini"	Lacca Alccamarini	Macusani
60	IEP. N° 72212 "Huaylluma"	Huaylluma	Macusani
61	IEP. N° 72179 "José Carlos Mariategui"	Ollachea	Ollachea
62	IEP. N° 72223 "Asiento"	Asiento	Ollachea
63	IEP. N° 72189 "Quicho"	Quicho	Ollachea
64	IEP. N° 72197 "Pumachanca"	Pumachanca	Ollachea
65	IEP. N° 72214 "Palca"	Palca	Ollachea
66	IEP. N° 72221 "Chia"	Chia	Ollachea
67	IEP. N° 72677 "Munaypata"	Munaypata	Ollachea
68	IEP. N° 72664 "Parusani"	Parusani	Ollachea
69	IEP. N° 72667 "Rosaspata"	Rosaspata	Ollachea
70	IE. PRIMARIA N° 72668 "Bellavista"	Bellavista	ollachea
71	IEP. N° 72676 "Chullupampa"	Chullupampa	Ollachea

72	IEP. N° 72196 "Icaco"	Icaco	San Gabán
73	IEP. N° 72227 "Thiuni"	Thiuni	San Gabán
74	IEP. N° 72615 "Norberto Odebrecht"	Chacaneque	San Gabán
75	IEP. N° 72665 "Uruwasi"	Uruwasi	San Gabán
76	IEP. N° 72673 "Casahuiri"	Casahuiri	San Gabán
77	IEP. N° 72740 "Loromayo"	Loromayo	San Gabán
78	IEP. N° 72741 "Andrés Avelino Cáceres"	Lechemayo	San Gabán
79	IEP. N° 72520 "Churumayo"	Churumayo	San Gabán
80	IEP. N° 72184 "Glorioso Francisco Bolognesi"	San Gabán	San Gabán
81	IEP. N° 72209 "Puente Arica"	Puente Arica	San Gabán
82	IEP. N° 72224 "Salimayo"	Salimayo	San Gabán
83	IEP. N° 72742 "El Carmen"	El Carmen	San Gabán
84	IEP. N° 72666 "Santa Clotilde"	Puerto Manoa	San Gabán
85	IEP. N° 72634 "Yahuarmayo"	Yahuarmayo	San Gabán
86	IEP. N° 72117 "Icaco"	Icaco	San Gabán
87	IEP. N° 72743 "Cuesta Blanca"	Cuesta Blanca	San Gabán
88	IEP. N° 72746 "Challhuamayo"	Challhuamayo	San Gabán
89	IEP. N° 72777 "Tantamayo"	Tantamayo	San Gabán
90	IEP. N° 72778 "Sangari"	Sangari	San Gabán
91	IEP. 72780 "Sagrado Corazón de Jesús"	San Gabán	San Gabán

Fuente: UGEL Carabaya, 2021

3.3. Muestra

La muestra es “una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación”. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población. Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque esta incluye la totalidad (Chávez, 2012).

Tamaño de muestra para una población finita mediante el intervalo de confianza de una proporción es:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 P(1 - P)}{(N - 1)\epsilon^2 + Z_{\alpha/2}^2 P(1 - P)}$$

Donde:

$Z_{\alpha/2}$: Nivel de confianza elegido = 1.96

P: Proporción de directivos con el desempeño directivo favorable = 0.5

ϵ : Error máximo = 0.05

N: Tamaño de la población = 91

n = Tamaño de la muestra.

Reemplazando en la formula obtenemos:

$$n = \frac{(91)(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(91 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}$$
$$n = 74$$

Entonces la muestra estuvo conformada por 74 directores de las instituciones educativas primarias de la provincia de Carabaya de la región de Puno.

3.3.1. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es probabilístico, es decir que todos los directores de la provincia de Carabaya tenían la misma probabilidad de ser elegidos o seleccionados para formar parte de la muestra.

Ahora dentro de este tipo de muestreo, se hizo uso del muestreo aleatorio simple; es decir, se eligió al azar a los directores para que sean encuestados.

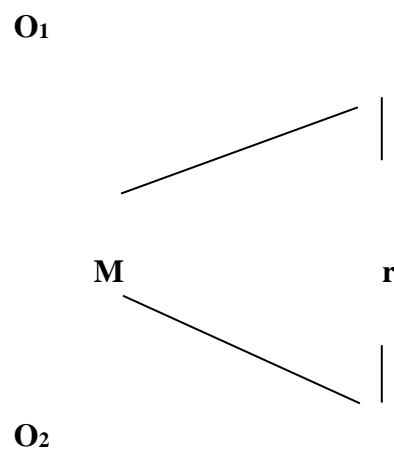
3.4. Método de investigación

3.4.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación realizada responde a un tipo no experimental, es decir teórica porque permite explicar o caracterizar el objeto de estudio de manera concreta, puesto que se busca determinar el nivel o grado en el cual las variaciones en uno o varios eventos son concomitantes con la variación en otro u otros eventos (Charaja, 2018).

Y el diseño de investigación que se utilizó en la presente investigación es el diseño descriptivo correlacional, descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” y correlacional porque “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”, como es el caso del liderazgo transformacional y desempeño directivo (Hernández, 2018).

Se resume en el siguiente esquema:



Donde:

- M Muestra,
- O₁ Observaciones de la variable 1
- O₂ Observaciones de la variable 2
- R Relación entre las variables.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

-Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta, el que se realiza bajo una serie de interrogantes orientadas a una muestra representativa de la población, con el propósito de conocer la opinión de los encuestados. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, utilizado para cada variable.

Así mismo el autor define la técnica como un medio adecuado para obtener datos o información que solo pueden aportar los sujetos acerca del problema de investigación (Charaja, 2018).

Por su parte, Carrasco (2014), define la encuesta: “como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

-Cuestionario sobre el Liderazgo Transformacional: El instrumento que se utilizó para esta investigación es el cuestionario con escala de Likert que tiene interrogantes cerradas y están sujetas a entender detalles precisos de la variable liderazgo transformacional, con el objetivo de adquirir la información necesaria sobre el fenómeno en estudio.

El cuestionario utilizado ha sido adecuado por el investigador, tomando en cuenta las características principales del Liderazgo Transformacional como dimensiones y algunas referencias de interrogantes de la prueba denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio en el año 2000, adaptado por Gonzales (2018), además, permitirá describir si el director de una determinada institución educativa muestra la práctica de este tipo de liderazgo. El mismo que contiene 32 ítems, distribuidos en 4 dimensiones.

Tabla 2

Escala para los indicadores de la variable liderazgo transformacional

Escala valorativa de Likert	Escala cuantitativa (Puntaje)	Escala cualitativa (Calificación)
Nunca	0-25	Muy malo
Casi nunca	26-51	Malo
A veces	52-77	Promedio
Casi siempre	78-103	Bueno
Siempre	104-128	Muy bueno

-Cuestionario sobre el Desempeño Directivo: Este cuestionario ha sido elaborado por el Ministerio de Educación, el cual ya ha sido aplicado por investigadores de la Universidad de San Ignacio de Loyola entre otros investigadores de otras universidades, eso significa que está validada. Al aplicar este cuestionario permitirá recoger la opinión que emitirán los Directivos sobre el rol que desempeñan profesionalmente dentro de sus centros educativos. La principal finalidad es establecer cómo se desarrollan los procesos de enseñanza aprendizaje, los procesos administrativos y las relaciones con la comunidad, con la finalidad de elaborar planes de mejoramiento institucional. Consta de 21 ítems (desempeños), 4 dimensiones (competencias), 2 dominios.

Tabla 3

Escala para los indicadores de la variable desempeño directivo

Escala valorativa de Likert	Escala cuantitativa (Puntaje)	Escala cualitativa (Calificación)
Nunca	0-21	Deficiente
A veces	22-43	Regular
Casi siempre	44-65	Satisfactorio
Siempre	66-87	Muy satisfactorio

-Validación y confiabilidad de instrumento

Los datos obtenidos del instrumento de medición muestran valores evidentes de juicios abstractos. Un instrumento de medición es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Hernández, 2018).

-Validez de los instrumentos

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, 2018).

De lo explicado se determina la validación de los instrumentos como la facultad de los cuestionarios para medir las características que debe estimar. De modo que este procedimiento se efectuó a través de la evaluación de juicio de expertos, acudiendo a la opinión de tres doctores reconocidos por su largo trayecto en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, el cual se les facilitó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se estableció la relación de diferentes puntos de vista y objetivos, quienes dieron su confiabilidad viable para su aplicabilidad el instrumento del liderazgo transformacional a la muestra elegida.

Tabla 4

Descripción de la escala

TA	Totalmente de acuerdo	Se manifiesta totalmente de acuerdo, con todos los aspectos involucrados en la afirmación.
EA	De acuerdo	Se manifiesta de acuerdo con la afirmación, pero podrían darse mejoras en el referido aspecto que se está señalando.
I	Indeciso /a.	Se manifiesta indeciso/a en relación a su respuesta, antecedentes o prefiere no responder.
ED	En desacuerdo	Se manifiesta en desacuerdo con la afirmación, puesto que se pueden mejorar los aspectos señalados.
TD	Totalmente de acuerdo	Se manifiesta totalmente en desacuerdo con todos los aspectos involucrados en la afirmación señalada.

Tabla 5

Expertos que validaron el cuestionario sobre liderazgo transformacional

Expertos	Grado	Suficiencia	Aplicabilidad
Experto 1			Es aplicable
Dr. Samuel Monrroy Gallegos	Doctor	Sí	
Experto 2			Es aplicable
Dr. Salvador Hanco Aguilar	Doctor	Sí	
Experto 3			Es aplicable
Dr. Wenceslao Quispe Yapo	Doctor	Sí	

Referente al instrumento de la segunda variable el desempeño directivo, no fue evaluado por expertos, ya que es una propuesta del Ministerio de Educación, y a su vez este ha sido aplicado en la Universidad de San Ignacio de Loyola.

- Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad para Hernández (2018), es un instrumento de medición que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

Para establecer la confiabilidad de la variable liderazgo transformacional, se utilizó la prueba estadística de confiabilidad Alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 20 directores con las mismas características, fuera del ámbito de la investigación, a la cual se le aplicó la fórmula del Coeficiente de Alfa Cronbach.

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

Dónde:

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

k= Es el número de preguntas o ítems.

S_i^2 = Es la sumatoria de varianza de los ítems

S_t^2 = Es la varianza de la suma de los ítems o los valores totales observados

Luego se procesaron los datos en los programas de Excel y JASP. Para interpretar los resultados del Alfa de Cronbach (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

Tabla 6

Escala de confiabilidad de Alfa Cronbach

Valores	Niveles de validez
-1 a 0	No es confiable
0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
0.50 a 0.75	Moderadamente confiable
0.76 a 0.89	Fuertemente confiable
0.90 a 1	Alta confiabilidad

- Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Tabla 7

Resumen del procesamiento de los casos

Casos	N°	%
Validos	20	100.0
Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

Tabla 8

Confiabilidad del cuestionario liderazgo transformacional

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Liderazgo Transformacional	0,927	32

De acuerdo a los resultados obtenidos de $\alpha= 0.927$, el instrumento indica una alta confiabilidad y se procederá a aplicar a la población en estudio.

-Diseño estadístico

Para analizar e interpretar los datos obtenidos se elaborarán tablas y gráficos estadísticos y finalmente al análisis estadístico, mediante el software Excel y JASP.

Para establecer el grado de asociación entre las variables, se utiliza el Coeficiente de correlación de Spearman que según Hernández (2018), es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación (Hernández, 2018).

-Tratamiento estadístico de datos

Los instrumentos se aplicaron a los directores de las instituciones educativas primarias de la provincia de Carabaya durante el año 2019, y el proceso de tratamiento de datos se realizó desarrollando los siguientes pasos:

Primero: Se aplicó los cuestionarios de liderazgo transformacional, y desempeño directivo a los directores, brindando solo al inicio la información de la investigación, los objetivos y la forma de realizar dichos instrumentos en ambos casos.

Segundo: Los valores obtenidos se tabularon con los instrumentos de investigación de acuerdo a la escala que se asume. Así mismo, se tomaron en cuenta las dimensiones y los indicadores que forman parte de la estructura del problema de investigación.

Tercero: Después de haber obtenido los datos en relación al liderazgo transformacional y desempeño directivo, se empleó el software estadístico JASP versión 14 para procesar los resultados.

Cuarto: Una vez de haber procesado los resultados, por ende, se presenta las tablas y las figuras para el correspondiente análisis e interpretación.

Prueba de hipótesis

- Hipótesis estadística

a) Ho: No existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.

b) Ha: Existe una relación positiva entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la Provincia de Carabaya en el año 2019.

- Condición para la toma de decisión

Se acepta la Hipótesis nula (Ho), si se obtiene una significancia mayor a 0,05

Se acepta la Hipótesis alterna (Ha), si se obtiene una significancia menor a 0,05

- Estadística de prueba

Para la prueba de hipótesis se hará uso de la fórmula de correlación lineal de Pearson siendo el siguiente:

$$r = 1 - \frac{6 \sum_i d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r = coeficiente de correlación

Σ = Sumatoria

n = Población o muestra

d_i = diferencia de rango del elemento "n"

- **Regla de decisión**

Tabla 9

Tabla de coeficiente de correlación

Valores de r	Tipo y grado de correlación
-1	Correlación negativa perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Correlación negativa fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Correlación negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Correlación negativa débil
0	Correlación, no existe
$0 < r \leq 0.5$	Correlación positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Correlación positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Correlación positiva fuerte
1	Correlación positiva perfecta

Tabla 10

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa
1: Liderazgo Transfor- macional	Estimulación intelectual	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	Nunca
		Acepta los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	Casi nunca
		Motiva a desarrollar labores, asumiendo responsabilidades	A veces
			Casi siempre

	Alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución	Siempre
	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	
	Organiza con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	
	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	
	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	
	Es coherente de lo que dice con lo que hace	
	Suele ser optimista	
	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales	
	Siente orgullo de trabajar como director	
Motivación inspiradora	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	
	Enseña a asumir los retos sin temor al fracaso	
	Demuestra competencia en su trabajo como director	
	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	
	Sustenta propuestas con claridad ante los demás	
Consideración individual	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	
	Fomenta a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas con los colegas	

Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro ayudándoles a mejorar sus capacidades

Escucha atentamente los intereses de los colegas y promueve su autodesarrollo

Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar

Trata como persona individual más que como miembro de grupo, atendiendo sus necesidades

Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales

Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro

Respeto los puntos de vista de los alumnos

Muestra buen sentido del humor

Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro educativo

**Influencia
idealizada**

Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución

Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento

Proyecta efectos de logro en aspectos académicos

		Afronta los conflictos de forma profesional	
		Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.	
		Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar, analizando las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social, formulando en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje.	
		Conduce su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos.	Nunca A veces Casi siempre Siempre
2.	Planificación institucional		
Desempeño Directivo		Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas.	
		Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.	
		Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	
		Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.	

Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones democráticas con madres y padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores de sus hijas e hijos y en la gestión de la escuela.

Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes.

Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.

Fomenta el compromiso en las y los docentes respecto del cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.

Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo e implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.

Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.

Condiciones operativas

Promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar, estableciendo estrategias

para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.

Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la escuela, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional.

Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes.

Utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.

Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles, etc., para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de los estudiantes.

Promueve procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país, promoviendo una cultura de transparencia.

Convoca al colectivo escolar a una revisión de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo

**Práctica
pedagógica**

específico, consensando las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.

Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades de su práctica.

Propicia espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria.

Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes.

Refuerza y apoya las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes

Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de recoger e incorporar la realidad local, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos.

Desarrolla acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.

Monitorea y orienta a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado.

Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes, proponiendo formas de evaluación pertinentes orientadas a medir, tanto los procesos como los resultados de la enseñanza y el aprendizaje.

Motiva en las y los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y, además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.

Fuente: Chávez (2012). MBDD (2014).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta parte de la investigación se explica los resultados conseguidos al aplicar los cuestionarios de liderazgo transformacional y desempeño directivo, información que se han organizado y presentado en tablas y gráficos para su respectivo análisis, interpretación y discusión. Esta parte del capítulo ha sido fragmentado en relación al objetivo general y los objetivos específicos que corresponde a la investigación descriptiva correlacional. Hernández (2018), manifiesta que el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas; es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

Para realizar el análisis e interpretación sobre las dimensiones de la variable del liderazgo transformacional, se describe el cuestionario teniendo como respuestas muy malo, malo, promedio, bueno, muy bueno. Referente a la variable de desempeño directivo se tiene como respuestas de deficiente, regular, satisfactorio, muy satisfactorio. Para la correlación entre ambas variables del liderazgo transformacional y desempeño directivo se tomó en cuenta el total de los puntajes logrados. Y para probar las hipótesis de investigación la correlación lineal de Pearson utilizando el aplicativo estadístico JASP y el software Excel, organizando la presentación en cuadros y figuras.

4.1. Resultados del cuestionario sobre Liderazgo Transformacional

Tabla 11

Nivel de estimulación intelectual en los directores

Nivel de estimulación intelectual	Fi	%
Muy malo	0.0	0.0
Malo	0.0	0.0
Promedio	1	1.4
Bueno	23	31.1
Muy bueno	50	67.6
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

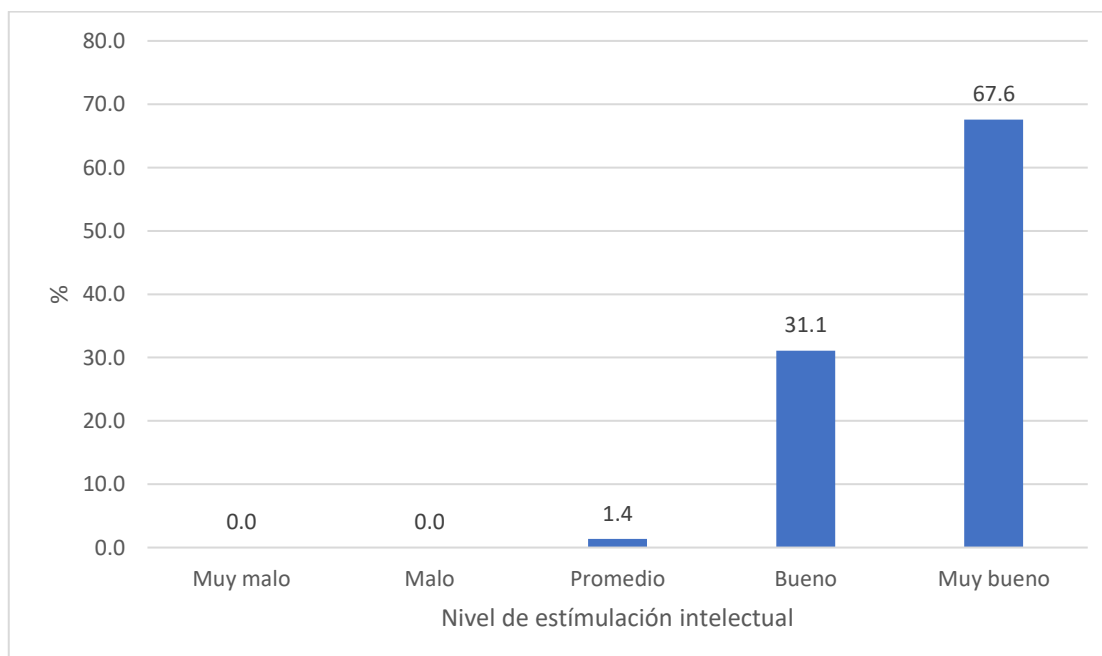


Figura 1. Nivel de estimulación intelectual en los directores

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

Interpretación

En la tabla 11 y figura 1, se observa que referente al nivel de la dimensión estimulación intelectual de la variable Liderazgo Transformacional, del 100% (74) de los directores el 67.6% (50) se encuentran en el nivel muy bueno, el 31.1% (23) se encuentran en el nivel bueno, el 1.4% (1) en el nivel promedio y el 0% en el nivel malo y muy malo. Esto significa que la mayoría de los directores de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la UGEL CARABAYA se sienten estimulados al presentar alternativas e ideas de solución frente a una situación o problemática, así mismo solicitan y aceptan distintos tipos de vista u opiniones sin enjuiciar si no coincidieran las ideas o aportes que puedan dar los demás miembros de la institución educativa, además alientan a reflexionar sobre el trabajo que realizan ellos y el de los docentes.

Por consiguiente, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación permiten sostener lo que afirma Ramos en el año 2005 citado en Castro (2015), manifiesta que la estimulación intelectual se define como el grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas, además estimulan a sus subordinados para que sean innovadores y creativos y así aporten nuevos puntos de vista e ideas a los viejos problemas y situaciones. Así mismo por su parte, D'Alessio en el año 2010 citado en Cesar (2018), indica sobre esta dimensión que “los líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento de supuestos, reformulando problemas, y acercándose a situaciones pasadas de diferentes maneras”. Esto quiere decir que los líderes no demuestran de manera pública los errores de sus seguidores, tampoco los crítica exponiéndoles al ridículo, muy por el contrario les plantea nuevas ideas y soluciones innovadores fomentando el pensamiento diverso impulsando a los miembros del grupo a crear nuevas estrategias; tal como se demuestra en los resultados al obtener 67.6% de los directores en un nivel muy bueno, respecto al nivel de la dimensión estimulación intelectual.

Tabla 12

Nivel de motivación inspiracional en los directores

Nivel de motivación inspiracional	fi	%
Muy malo	0.0	0.0
Malo	0.0	0.0
Promedio	0.0	0.00
Bueno	14	18.92
Muy bueno	60	81.08
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

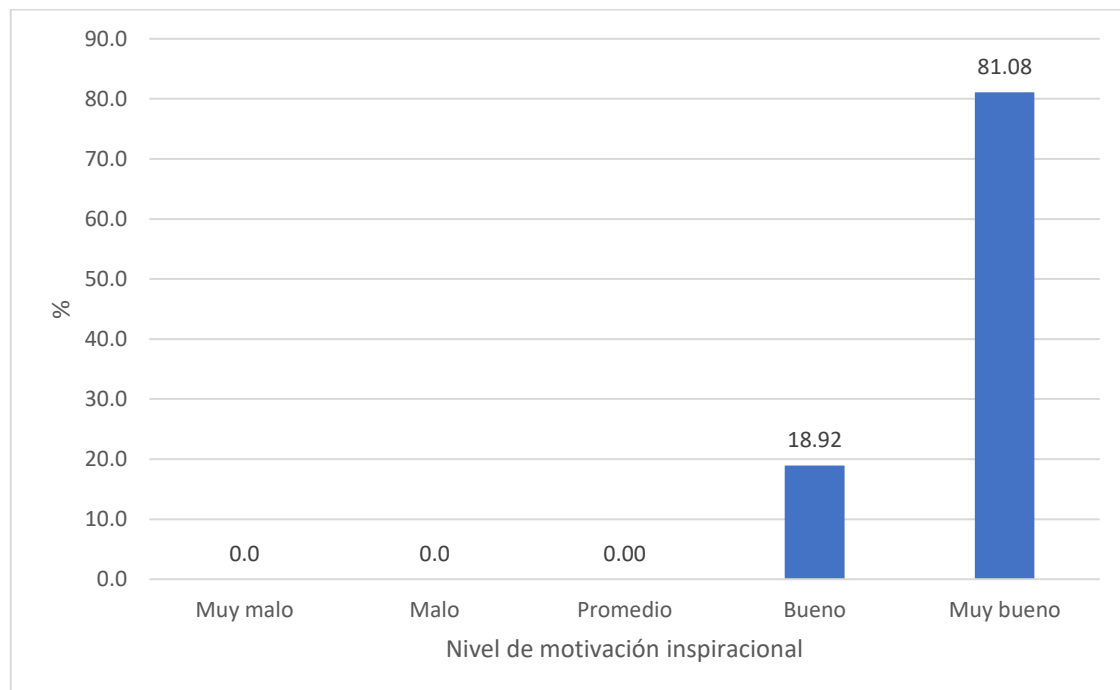


Figura 2. Nivel de motivación inspiracional en los directores

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

Interpretación

En la tabla 12 y figura 2, se observa que, con respecto al nivel de la dimensión motivación inspiracional de la variable Liderazgo Transformacional, del 100% (74) de los directores, el 81.08% (60) se encuentran en un nivel muy bueno, el 18.92% (14) se encuentran en un nivel bueno y el 0% (0) en un nivel promedio, malo y muy malo. Según estos resultados obtenidos nos demuestra que la mayoría de los directores de las distintas Instituciones Educativas se sienten motivados u optimistas, donde demuestran primero su compromiso personal por la visión y así entusiasmar e inspirar a quienes lo rodean, logrando así seguidores comprometidos e involucrados con una visión compartida.

De los resultados obtenidos de la investigación permiten sostener la siguiente afirmación: la habilidad que tiene el líder de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, convencer a sus seguidores de sus habilidades. Él crea disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses, cuya frase representativa es: “espero su mejor esfuerzo” (Fischman, 2015). Del mismo modo D’Alessio en el año 2010 citado en Cesar (2018), refiere esta dimensión indicando que “el líder actúa de tal manera que motivan a quienes están a su alrededor, dando significado y relevancia al trabajo de sus seguidores, poseen una clara visión del futuro basados en valores e ideales”. Los líderes transformadores son los que animan e incentivan a sus seguidores, además les facilitan nuevos desafíos de trabajo y compromisos, así como los ánimos de trabajo en grupo aumenta la confianza y motivando a visionar un mejor futuro para ellos mismos.

En consecuencia, frente a los resultados obtenidos, el director como líder transformacional motiva, transfiere positivismo, les hace visualizar posiciones futuras de manera positiva a sus seguidores, así mismo consigue influirles para que compartan objetivos, tal como se evidencia en los resultados al tener el 81.08% de los directores en un nivel muy bueno, sobre el nivel de la dimensión motivación inspiracional.

Tabla 13

Nivel de consideración individual en los directores

Nivel de consideración individual	fi	%
Muy malo	0.0	0.0
Malo	0.0	0.0
Promedio	0.0	0.0
Bueno	15	20.3
Muy bueno	59	79.7
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

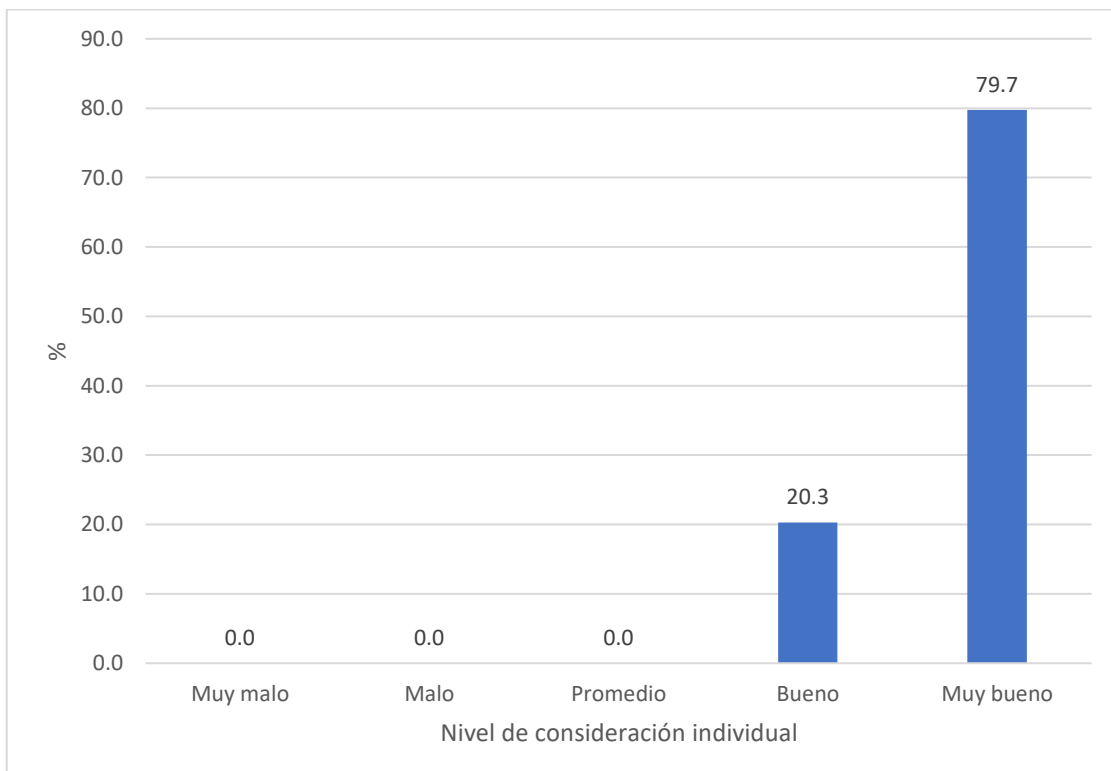


Figura 3. Nivel de consideración individual en los directores

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

Interpretación

En la tabla 13 y figura 3, se observa que, con respecto al nivel de la dimensión consideración individual de la variable Liderazgo Transformacional, del 100% (74) de los directores, el 79.7% (59) se encuentran en un nivel muy bueno, el 20.3% (15) se encuentran en un nivel bueno y el 0% (0) se encuentran en un nivel promedio, malo y muy malo. Lo cual esto demuestra que la mayoría de los directores de las Instituciones Educativas se muestran empáticos con los demás, manifiestan conductas de apoyo, muestra buen trato personal y prestan atención personalizada a cada uno de sus colegas de acuerdo a sus necesidades y capacidades, sin hacer excepciones por razones personales o profesionales.

Frente a los resultados obtenidos de la investigación permiten sostener lo que afirma Ramos en el año 2005 citado en Castro (2015), “este componente del liderazgo transformacional se define por prestar atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para su mejor desempeño. Además, reconocen y aceptan las diferencias individuales, les escuchan atentamente, les hacen sentirse valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados.”. Concerniente al ámbito educativo, esta dimensión supone que el director debe realizar funciones de monitoreo y acompañamiento de manera individual a cada uno de los docentes. Y por su parte Fischman (2015), sostiene que la consideración individual, implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo. Por tal motivo, esta dimensión de consideración individualizada es un tema de mayor importancia ya que hace referencia a aquellos comportamientos que forman una estrecha relación entre el líder y el personal que lo sigue, ofreciendo atención personalizada a cada seguidor; tal como se evidencia en los resultados al tener el 79.7% de los directores en un nivel muy bueno, sobre el nivel de la dimensión consideración individual.

Tabla 14

Nivel de influencia idealizada en los directores

Nivel de influencia idealizada	fi	%
Muy malo	0.0	0.0
Malo	0.0	0.0
Promedio	0.0	0.0
Bueno	18	24.3
Muy bueno	56	75.7
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

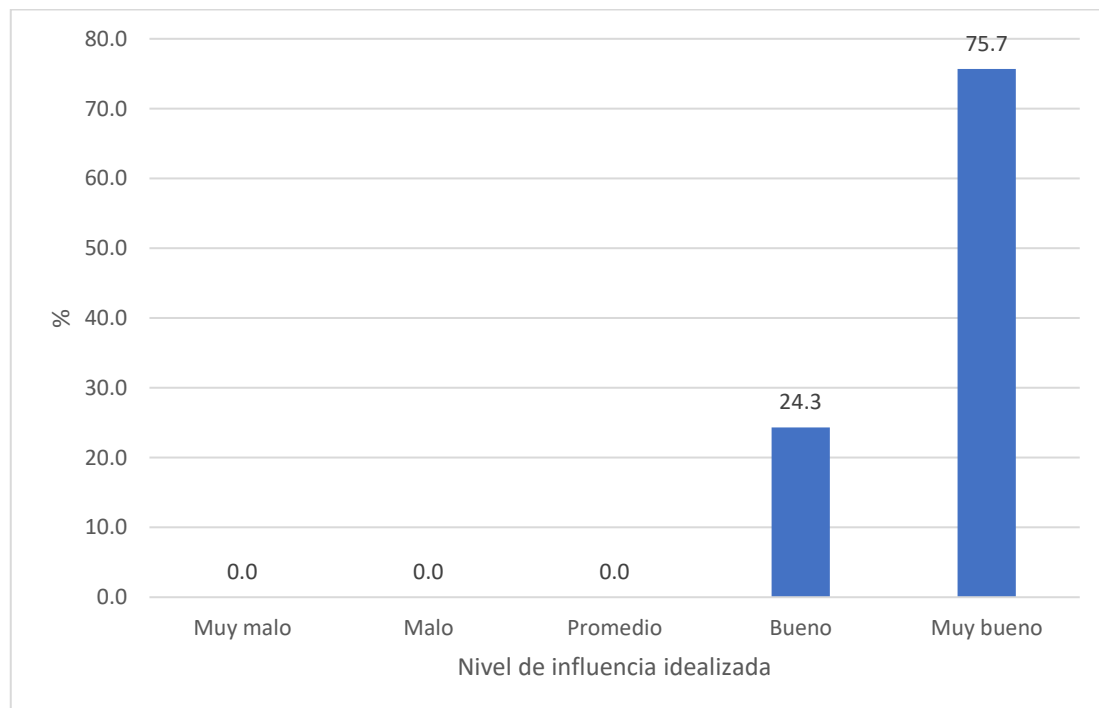


Figura 4. Nivel de influencia idealizada en los directores

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

Interpretación

En la tabla 14 y figura 4, se observa que, con respecto al nivel de la dimensión influencia idealizada o carisma de la variable Liderazgo Transformacional, del 100% (74) de los directores, el 75.5% (56) se encuentran en un nivel muy bueno, el 24.3% (18) se encuentran en un nivel bueno y el 0% en el nivel promedio, malo y muy malo. Lo cual muestra que gran parte de los directores de las Instituciones Educativas, transmiten respeto y sobre todo confianza a sus colegas o a quienes lo siguen, además respetan las opiniones de sus colegas y de la comunidad educativa en general. Así mismo promueven el dialogo entre sus pares antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución.

En conclusión, ellos afrontan cual situación problemática con profesionalismo porque son líderes que tienen un claro conjunto de valores y de esa forma se hacen admirables ante los demás.

Según los resultados obtenidos en la investigación permite sostener lo que afirma Huici en el año 2012 citado en Castro (2015), la influencia idealizada, implica que “los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos”. Así mismo D’Alessio en el año 2010 citado en Cesar (2018), con respecto a los resultados, afirma que los lideres verdaderamente carismáticos son éticos por naturaleza, y parecen ser guiados por un conjunto de valores morales, que están basados en principios y referidos hacer lo correcto, así como se demuestra en los resultados al tener el 75.5% de los directores en un nivel muy bueno, sobre el nivel de la dimensión influencia idealizada.

Tabla 15

Nivel de liderazgo transformacional en los directores

Nivel de liderazgo transformacional	fi	%
Muy malo	0.0	0.0
Malo	0.0	0.0
Promedio	0.0	0.0
Bueno	4	5.4
Muy bueno	70	94.6
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

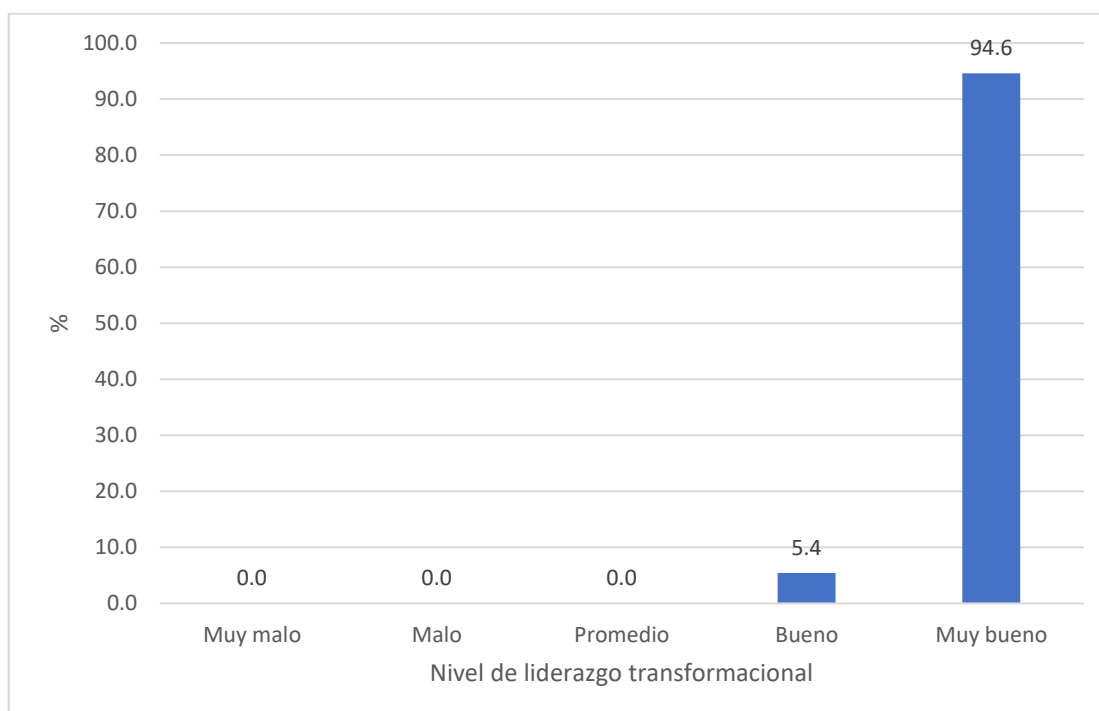


Figura 5. Nivel de liderazgo transformacional en los directores

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

Interpretación

En la tabla 15 y figura 5, se puede observar que, referente al nivel de Liderazgo Transformacional, del 100% (74) directores, el 94.6% (70) se encuentran en un nivel muy bueno, el 5.4% (4) se encuentran en un nivel bueno y el 0% en un nivel promedio, malo, muy malo. Frente a estos resultados se puede afirmar que la mayoría de los directores presentan niveles aceptables en la variable Liderazgo Transformacional, ya que demuestran las características de un líder transformador los cuales son: estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, tal como lo demuestran los resultados en las tablas y figuras anteriores. Es por ello que el director como líder transformacional impulsa de manera intensa la imaginación entre sus colegas, motivándolos a aprovechar y ser partes de las nuevas oportunidades en favor de la institución educativa; así mismo evidencia su respeto y consideración individual al tomar en cuenta la opinión de los demás, preocupándose también por sus necesidades, de tal forma apoya su crecimiento en medio de un clima armonioso y empático.

Para el resultado obtenido en la investigación para la variable liderazgo transformacional, permite sostener lo que afirma Vázquez (2013) citado en Cuenca (2018), que el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores para que logren metas en común, al mismo tiempo promueve el desarrollo de los grupos y la organización, también aumenta la confianza de las personas y progresivamente los dirige hacia el desarrollo de sí mismos. De tal modo Ortiz (2015), por su parte asegura que el liderazgo transformador persigue al desarrollo personal y del entorno. Así mismo menciona que la base principal de este tipo de líder es la interacción con los miembros del grupo que dirige, orienta todas las perspectivas que se promueven con un objetivo en común, y así cumplir con todos y con el mismo. Lo que básicamente define a este tipo de líder es su guía hacia una visión con significado, organizando talleres de capacitación, motivando a dar lo mejor de sí mismos, reconociendo sus virtudes y logros, delega funciones, trata de tener una comunicación fluida, los desafía a buscar rumbos creativos para actuar de manera competente, encamina a los miembros de su grupo hacia los más altos niveles de integridad y estimulación, así como se demuestra en los resultados al tener el 94.6% de los directores en un nivel muy bueno, sobre la variable liderazgo transformacional.

4.2. Resultados del cuestionario sobre Desempeño Directivo

Tabla 16

Nivel de planificación institucional en las Instituciones Educativas

Nivel de planificación institucional	fi	%
Deficiente	0.0	0.0
Regular	0.0	0.0
Satisfactorio	7	9.5
Muy satisfactorio	67	90.5
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

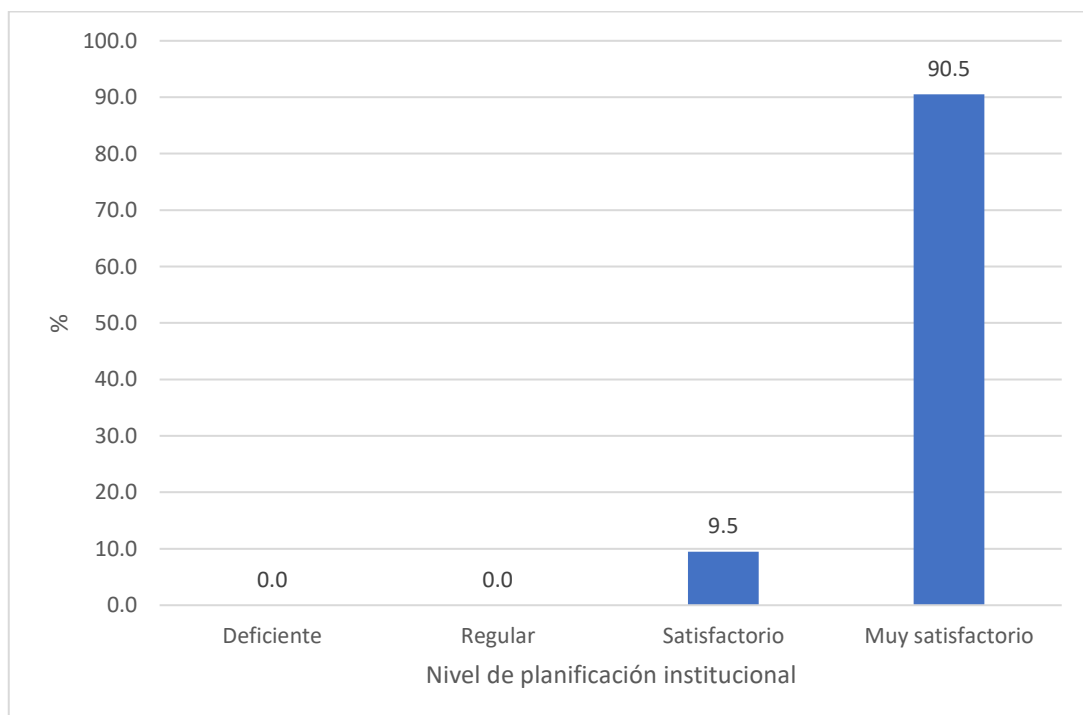


Figura 6. Nivel de planificación institucional en las Instituciones Educativas

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

Interpretación

En la tabla 16 y figura 6, se observa que, con respecto al nivel de Planificación Institucional de la variable Desempeño Directivo, del 100% (74) de los directores, el 90.5% (67) se encuentran en un nivel muy satisfactorio, el 9.5% (7) en un nivel satisfactorio y el 0% en un nivel regular, deficiente. Frente a estos resultados se puede afirmar que, gran parte de los directores cumplen con esta dimensión ejerciendo los desempeños que lo componen, como el de: diagnosticar las características el entorno institucional, familiar y social, diseñando los instrumentos de gestión escolar de manera participativa, fomentando ambientes y estrategias de participación y organización dentro de la institución educativa, difundiendo un clima institucional apoyado en el respeto de la diversidad, manejando estrategias que ayuden a resolver un conflicto.

Los resultados obtenidos de la investigación permiten sostener lo que indica según el Ministerio de Educación en el Manual del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014), en la Competencia 1 y 2: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Promoviendo la democracia participativa de los agentes educativos y la comunidad en beneficio de los aprendizajes, manejando un buen clima institucional basado en el respeto, la motivación, el apoyo mutuo y el reconocimiento de la diversidad. En consecuencia, los señores directores de las Instituciones Educativas de Educación Primaria conducen los centros educativos de manera colaborativa promoviendo la interacción entre el personal administrativo, docentes y estudiantes, tal como se evidencia en los resultados al tener el 90.5% de los directores están en un nivel muy satisfactorio, sobre la dimensión planificación institucional.

Tabla 17

Nivel de condiciones operativas en las Instituciones Educativas

Nivel de condiciones operativas	fi	%
Deficiente	0.0	0.0
Regular	0.0	0.0
Satisfactorio	6	8.1
Muy satisfactorio	68	91.9
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

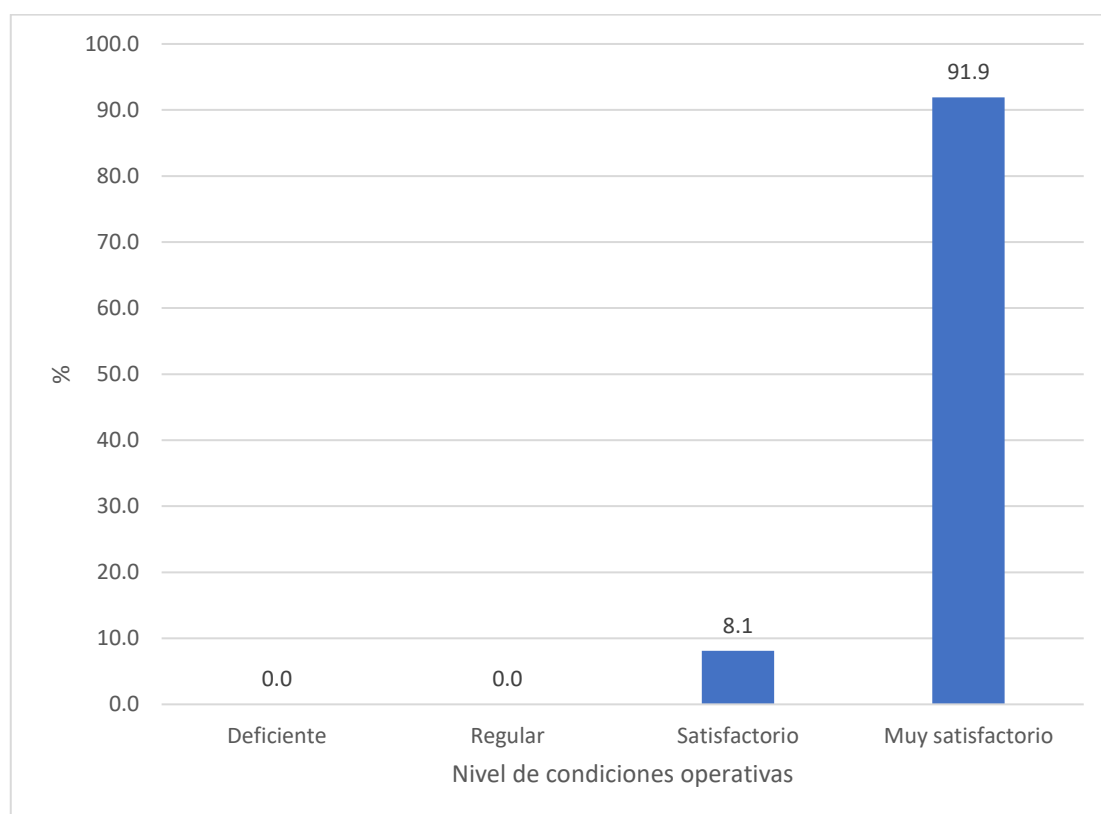


Figura 7. Nivel de condiciones operativas en las Instituciones Educativas

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

Interpretación

En la tabla 17 y figura 7 se observa que, con respecto al nivel de condiciones operativas de la variable del Desempeño Directivo, del 100% (74) de los directores, el 91.9% (68) se encuentran en un nivel muy satisfactorio, el 8.1% (6) se encuentran en un nivel satisfactorio y el 0% en un nivel regular, deficiente. En cuanto a estos resultados se puede afirmar que la mayoría de los directores del nivel primario, cumplen con la dimensión condiciones operativas y con los desempeños que la componen, los cuales se mencionan: gestionan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, para el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes; gestionan el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa, implementan estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa y además conducen de manera participativa los procesos de evaluación y mejora continua para el logro de las metas de aprendizaje (MBDD, 2014). En tal sentido se concluye que los directores favorecen las condiciones operativas direccionando con igualdad y eficacia los recursos, materiales, tiempo y los procesos de evaluación y rendición de cuentas de la institución educativa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación permiten sostener lo que indica el Ministerio de Educación en el Manual del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014), en la Competencia 3 y 4: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Dirigiendo procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el contexto de la mejora continua y el logro de aprendizajes, así como se demuestra en los resultados al obtener el 91.9% de los directores están en un nivel muy satisfactorio, en la dimensión condiciones operativas.

Tabla 18

Nivel de practica pedagógica en las Instituciones Educativas

Nivel de práctica pedagógica	fi	%
Deficiente	0.0	0.0
Regular	0.0	0.0
Satisfactorio	13	17.6
Muy satisfactorio	61	82.4
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

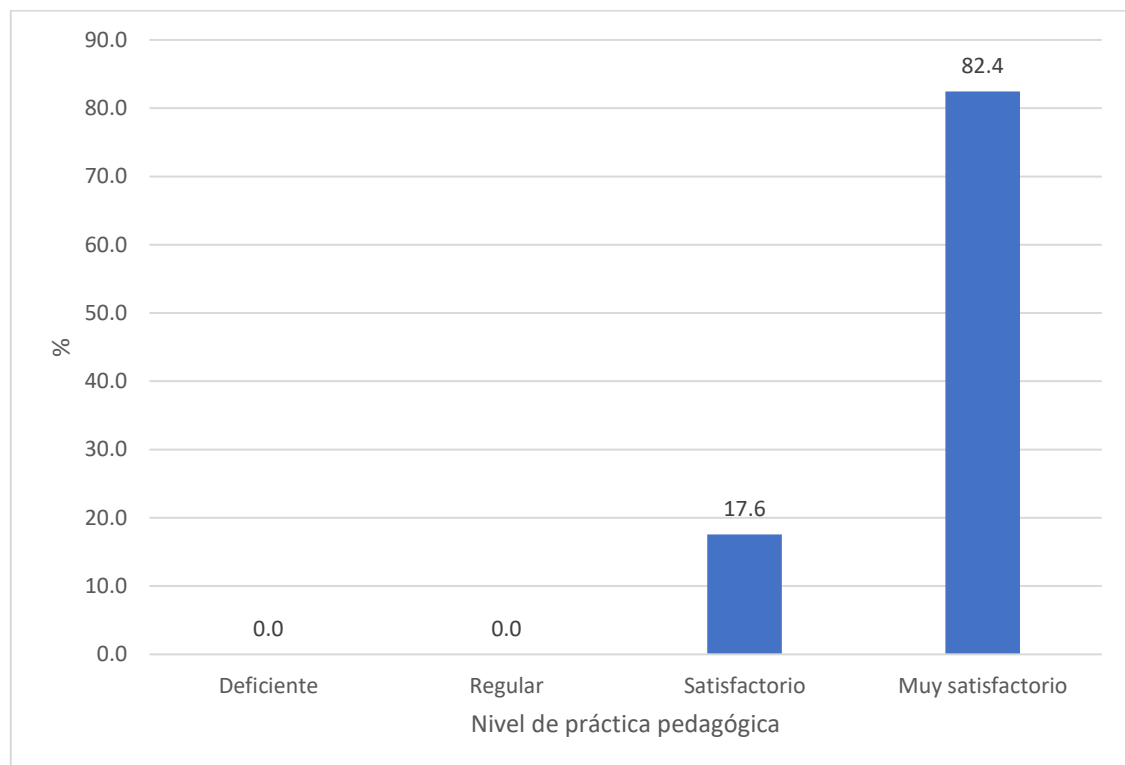


Figura 8. Nivel de práctica pedagógica en las Instituciones Educativas

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

Interpretación

En la tabla 18 y figura 8 se observa que, con respecto al nivel de práctica pedagógica de la variable Desempeño Directivo, del 100% (74) de los directores, el 82.4% (61) están en el nivel muy satisfactorio, el 17.6% (13) en el nivel satisfactorio y el 0% en el nivel regular, deficiente; esto refiere que, la mayoría de los directores cumplen con esta dimensión y con los desempeños por los que está compuesto como el de: gestionar oportunidades de formación profesional continua de los docentes para la mejora de su desempeño, generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas los cuales contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar, estimular a los docentes relacionados con innovaciones e investigaciones pedagógicas, propiciar una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente dentro del aula, monitorear y orientar el uso de estrategias, recursos metodológicos y el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes, en función al logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y teniendo en cuenta siempre sus necesidades específicas (MBDD, 2014). Entonces el director como líder muestra una práctica pedagógica aplicando actividades, estrategias y metodologías innovadoras, que cambian la enseñanza cotidiana, lo cual transmite esto a sus docentes y ellos a través de la interacción con sus estudiantes promueven aprendizajes de calidad o significativas en todos.

Frente a los resultados obtenidos en la presente investigación permiten sostener lo que indica según el Ministerio de Educación en el Manual del Marco del Buen Desempeño Directivo, en la Competencia 5 y 6: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Gestiona y dirige la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje (MBDD, 2014), tal como se evidencia en los resultados al tener el 82.4% de los directores están en un nivel muy satisfactorio, sobre la dimensión práctica pedagógica.

Tabla 19

Nivel de desempeño directivo de los directores en las Instituciones Educativas

Nivel de desempeño laboral del directivo	fi	%
Deficiente	0.0	0.0
Regular	0.0	0.0
Satisfactorio	3	4.1
Muy satisfactorio	71	95.9
Total	74	100.0

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

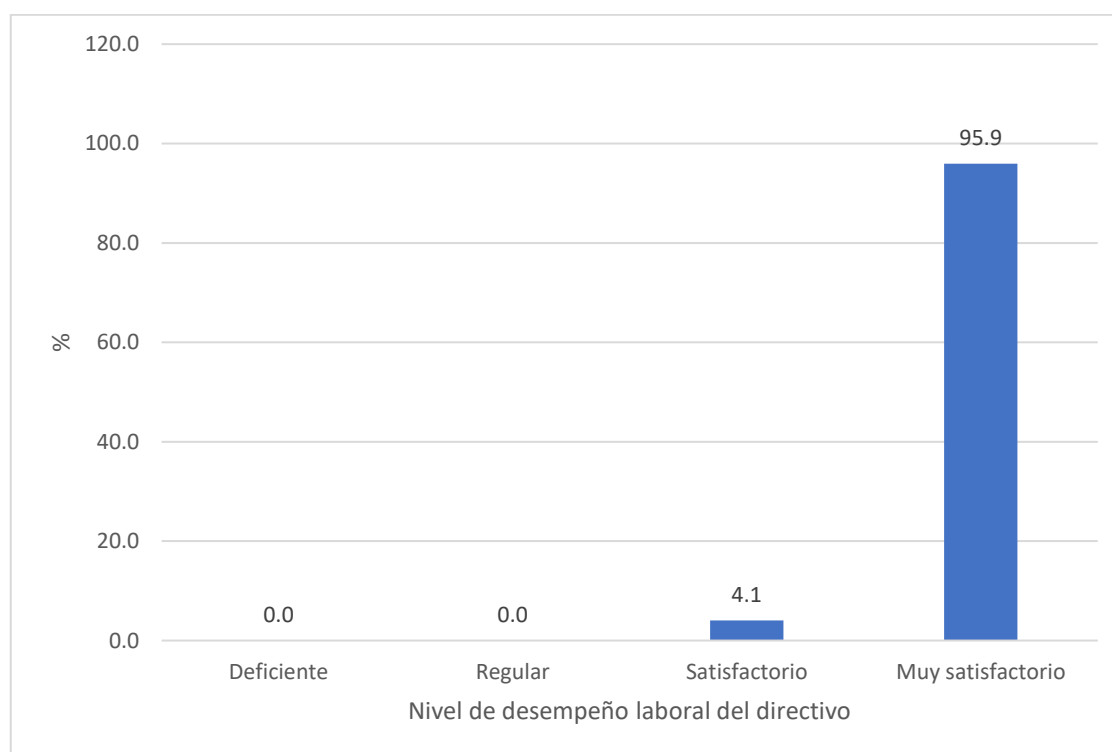


Figura 9. Nivel de desempeño directivo de los directores en las Instituciones Educativas

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo

Interpretación

En la tabla 19 y figura 9 se observa que, con respecto al nivel de la variable Desempeño Directivo, del 100% (74) de los directores, el 95.9% (71) se encuentran en el nivel muy satisfactorio, el 4.1% (3) en el nivel satisfactorio y el 0% en un nivel regular, deficiente. Ante ello se puede afirmar que la mayoría de los directores presentan niveles aceptables de planificación institucional, condiciones operativas y la práctica pedagógica, como parte de su función o desempeño como director, considerando como características del liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a los recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar, para así asegurar su influencia efectiva en el logro de los objetivos institucionales a favor de quienes forman parte de la institución educativa que tienen a su cargo.

Frente a los resultados obtenidos en la investigación permiten sostener lo que afirma García en el año 2011 citado en Chávez (2014), define al desempeño, como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. Así mismo el Ministerio de Educación en el Manual del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014) sostiene que el desempeño es la: “Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia”. Para ello el Marco de Buen Desempeño del Directivo presenta 21 desempeños, en los que se da a conocer cuáles son las funciones que han de cumplir los directores para realizar una buena gestión en su institución educativa, tal como se demuestra en los resultados al tener el 95.9% de los directores que están en un nivel muy satisfactorio, sobre la variable desempeño directivo.

Tabla 20

Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya

Liderazgo Transformacional		Desempeño Directivo				Total
		Deficiente	Regular	Satisfactorio	Muy satisfactorio	
Muy malo	fi	0	0	0	0	0
	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Malo	fi	0	0	0	0	0
	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Promedio	fi	0	0	0	0	0
	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Bueno	fi	0	0	0	4	4
	%	0.0%	0.0%	0.0%	5.4%	5.4%
Muy bueno	fi	0	0	3	67	70
	%	0.0%	0.0%	4.1%	90.5%	94.6%
Total	fi	0	0	3	71	74
	%	0.0%	0.0%	4.1%	95.9%	100.0%

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional y del desempeño directivo

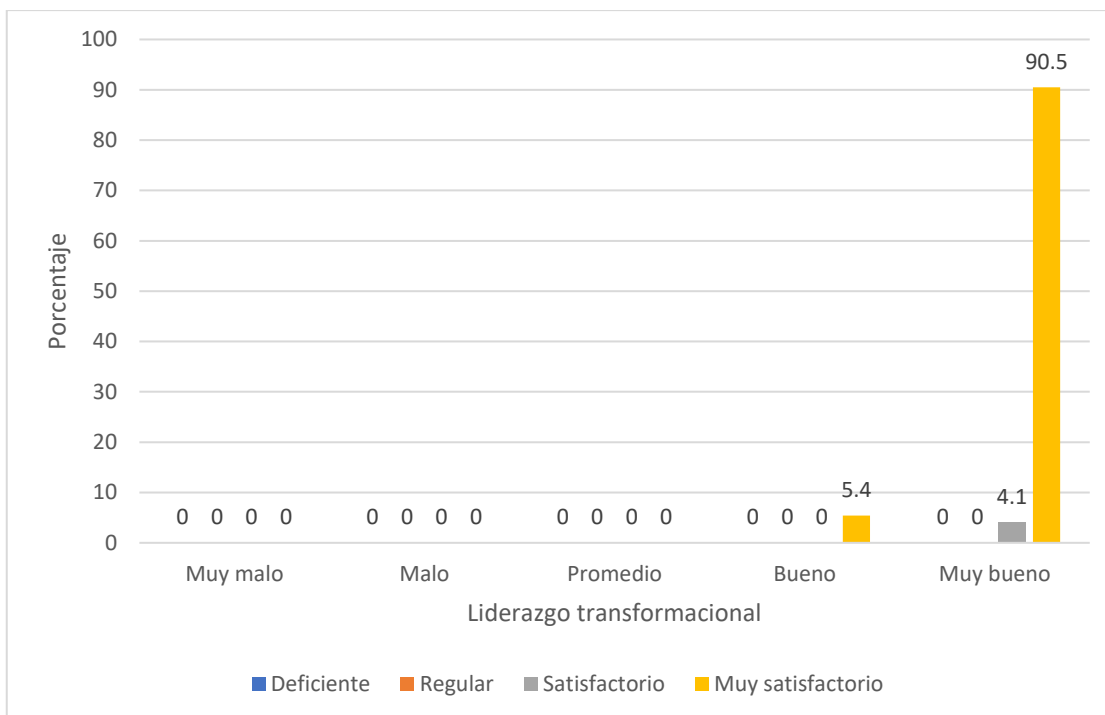


Figura 10. Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional y del desempeño directivo

Interpretación

En la tabla de correlación, tabla 20 y figura 10 se observa que, con respecto a las variables liderazgo transformacional y desempeño directivo, del 100% (74) de los directores, muestra que el 90.5% que son 67 directores demuestran un liderazgo transformacional muy bueno y su Desempeño Directivo es muy satisfactorio; por otro lado, el 5.4% que son 4 directores demuestran un liderazgo transformacional bueno y su desempeño directivo es muy satisfactorio y el 4.1% que son 3 directores demuestran un liderazgo transformacional muy bueno y su desempeño directivo es satisfactorio. Por consiguiente, la relación entre el liderazgo transformacional que está en el nivel de muy bueno y el desempeño directivo que está en el nivel muy satisfactorio, es de 90.5% que representa a la mayoría de los directores encuestados, esto según la prueba de hipótesis empleando la distribución normal donde $Z_c=3.4261$ es mayor que la $Z_t=1.96$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que demuestra que existe una relación positiva a un nivel de significancia del 5% entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo.

Los resultados de la investigación confirman lo que Cesar (2018), concluye en su investigación que, respecto a los 84 directores encuestados, en cuanto a la hipótesis general, el coeficiente de correlación $\rho=0.692$, con un valor $p=0.000$ ($p < .05$), permite afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma” San Juan de Lurigancho 2017.

Así mismo, según los resultados alcanzados permite sostener lo que el Ministerio de Educación denomina líderes pedagógicos al director y a su equipo administrativo, término que parte de la teoría del liderazgo transformacional. Tal como se menciona en el Manual del Buen desempeño del Directivo (MBDD, 2014), que el liderazgo pedagógico significa la influencia que ejercen los miembros de una institución, guiados por los directores, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. En su efecto, se comprende que el liderazgo transformacional es un conjunto de capacidades que ayudan a dirigir una institución en el cual la transformación del medio que nos rodea simboliza un aspecto importante, esto es posible mediante el actuar del líder quien incentiva a quienes lo siguen; demostrando ser pertinente.

4.3. Prueba de hipótesis

-Hipótesis general

a) Planteamiento de la hipótesis

Ho: No existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.

Ha: Existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.

b) Nivel de significancia

$$\alpha=0.05$$

c) Valor crítico y distribución de probabilidad

Se emplea la distribución Normal estándar a un nivel de significancia del 5%. Por lo que se rechazará la hipótesis nula cuando el valor de $Z \leq -1.96$ o $Z \geq 1.96$.

d) Estadístico de Prueba

Coefficiente de correlación de Spearman = r_s

$$r_s = 0.401$$

$$n = 74$$

$$z = r_s \sqrt{n - 1}$$

$$z = 0.401 \sqrt{74 - 1}$$

$$z = 0.401 \sqrt{73}$$

$$z = 3.4261$$

e) Regla de decisión

Como el valor de $Z_c = 3.4261$ es mayor a $Z_t = 1.96$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que existe una relación positiva a un nivel de significancia del 5% entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.

-Hipótesis específicas: Liderazgo transformacional

a) Planteamiento de la hipótesis

H_0 : El nivel en que se presenta el liderazgo transformacional no corresponde a la escala bueno en el directivo de las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya.

H_a : El nivel en que se presenta el liderazgo transformacional corresponde a la escala bueno en el directivo de las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Valor crítico y distribución de probabilidad

La distribución a emplearse es la distribución normal estándar cuando n es mayor e igual a 30. El valor crítico para una prueba unilateral derecha es $Z_t = 1.645$.

d) Estadístico de prueba

$$\text{Promedio} = \bar{X} = 115.64$$

$$\text{Desviación estándar} = S_x = 6.522$$

$$\text{Error estándar} = S_{\bar{x}} = \frac{S_x}{\sqrt{n}}$$

$$Z_c = \frac{\bar{X} - \mu_x}{S_{\bar{x}}}$$

$$Z_c = \frac{115.64 - 78}{\left(\frac{6.522}{\sqrt{74}}\right)}$$

$$Z_c = 49.6460$$

e) Regla de decisión

Como el valor de $Z_c=49.6460$ es mayor a $Z_t = 1.645$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

-Hipótesis específicas: Desempeño Directivo

a) Planteamiento de la hipótesis

H_0 : El nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya no es satisfactorio.

H_a : El nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya es satisfactorio.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Valor crítico y distribución de probabilidad

La distribución a emplearse es la distribución normal estándar cuando n es mayor e igual a 30. El valor crítico para una prueba unilateral derecha es $Z_t = 1.645$.

d) Estadístico de prueba

$$\text{Promedio} = \bar{X} = 76.8$$

$$\text{Desviación estándar} = S_x = 5.915$$

$$\text{Error estándar} = S_{\bar{x}} = \frac{S_x}{\sqrt{n}}$$

$$Z_c = \frac{\bar{X} - \mu_x}{S_{\bar{x}}}$$
$$Z_c = \frac{76.8 - 44}{\left(\frac{5.915}{\sqrt{74}}\right)}$$
$$Z_c = 47.7018$$

e) Regla de decisión

Como el valor de $Z_c=47.7018$ es mayor a $Z_t = 1.645$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.4. Discusión

Después de haber realizado la investigación y según el objetivo general propuesto, el que señala en determinar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019, se demuestra que de acuerdo a los resultados obtenidos empleando la distribución normal a un nivel de significancia del 5% y según la prueba de hipótesis el valor de $Z_c=3.4261$ es mayor a $Z_t=1.96$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo. En efecto el análisis de correlación mostró importantes asociaciones entre las dimensiones que son las características del liderazgo transformacional (consideración individual, motivación inspiracional, influencia idealizada y estimulación intelectual) y las dimensiones que son las competencias que caracterizan el desempeño directivo (planificación institucional, condiciones operativas y la práctica pedagógica). En cuanto a estos resultados obtenidos permite sostener lo que refiere el Ministerio de Educación en el Manual del Buen

Desempeño del Directivo (MBDD, 2014), que el liderazgo pedagógico significa la influencia que ejercen los miembros de una institución, guiados por los directores, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. De modo que, el liderazgo transformacional entiende un desarrollo de dirección y de gestión, donde el director como líder inflencie, aliente, inspire y motive a la comunidad educativa a innovar y crear cambios que ayuden lograr las metas institucionales.

La relación que existe entre ambas variables es un resultado parecido a la investigación realizada por Cesar (2018), titulada: “Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma”, San Juan de Lurigancho – 2017”, sustentada en la Universidad Cesar Vallejo de Lima; quien tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo obteniendo como respuesta que en cuanto a la hipótesis general, el coeficiente de correlación $\rho=0.692$, con un valor $p= 0.000$ ($p < .05$), permite afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo.

En este mismo sentido, a través del trabajo de investigación realizado por Mamani (2020), concluye que existe una relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la satisfacción laboral docente teniendo un grado de relación $r = 0,926$, que según la tabla de decisión se ubica entre $0.81 \leq r \leq 0.99$ lo que nos revela que hay una relación positiva muy alta con un nivel de significancia de 0,05%. de acuerdo a la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa del distrito de Moho en el año 2020.

De igual forma, Sardón (2017), concluye que el liderazgo transformacional del director, a través de sus cinco dimensiones, tiene una correlación positiva moderada con la gestión escolar de la institución educativa, expresada en los seis compromisos de gestión, según el resultado obtenido en la prueba estadística, $r= 0,681$. Además, el 48% de los docentes, percibe un buen nivel de liderazgo transformacional en el personal directivo.

Así mismo Huillca (2015), en su tesis titulada “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, Lima”; indica que existe suficiente evidencia concreta para decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño

docente en cada una de sus dimensiones, según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Por medio de la aplicación del test estadístico Kolmogorov- Smirnov que corroboro que los datos tienen una distribución normal, esta prueba se realiza mediante el coeficiente de correlación de Pearson; a partir del análisis se halló una alta correlación positiva y significativa ($r= 0.842$ y $p_valor =0.00$) entre liderazgo transformacional y el desempeño docente.

Y por su parte Monteza (2017), en su tesis titulada “Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016”, llegó a la conclusión que: el liderazgo transformacional tiene una presencia alta en las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de las docentes de educación inicial, encontrándose que las dimensiones en las que se aprecia un mejor desempeño de los directivos es en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7). Cuyos resultados muestran que los directores tienen un perfil positivo de liderazgo transformacional.

Por lo que concierne a los objetivos específicos planteados en esta investigación, referente al primer objetivo específico que es identificar el nivel de liderazgo transformacional en el directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya, en el año 2019, se tiene como resultado de acuerdo a la regla de decisión donde el valor de $Z_c=49.6460$ es mayor a $Z_t=1.645$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que el nivel en que se presenta el liderazgo transformacional en el directivo corresponde a la escala bueno. Frente al resultado obtenido permite sostener lo que afirma.

Vázquez (2013), que el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores para que logren metas en común, al mismo tiempo promueve el desarrollo de los grupos y la organización e incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos. Lo que define fundamentalmente a este tipo de líder es encaminar hacia una visión con significado organizando talleres de capacitación, motivando a dar lo mejor de sí mismos, reconociendo sus virtudes y logros, delega funciones, trata de tener una comunicación fluida, los desafía a buscar rumbos creativos

para actuar de manera competente, encamina a los miembros de su grupo hacia los más altos niveles de integridad y estimulación, así como se demuestra en la tabla 15.

Y referente al segundo objetivo específico que es identificar el nivel de desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019, se tiene como resultado de acuerdo a la regla de decisión donde el valor de $Z_c=47.7018$ es mayor a $Z_t=1.645$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que el nivel de desempeño directivo en las Instituciones Educativas es satisfactorio. Ante este resultado permite sostener lo que afirma el Ministerio de Educación en el Manual del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014) sostiene que el desempeño es la: “Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia”. Para ello el Marco de Buen Desempeño del Directivo presenta 21 desempeños, en los que se da a conocer cuáles son las funciones que han de cumplir los directores para realizar una adecuada gestión en su institución educativa, así como se evidencia en la tabla 19.

Finalmente se concluye que, teniendo un nivel de relación de acuerdo al coeficiente de correlación, existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019, tal como se evidencia en la tabla 20, donde el 90.5% de los directores demuestran un liderazgo transformacional muy bueno y su desempeño directivo es muy satisfactorio, así mismo el 5.4% demuestran un liderazgo transformacional bueno y su desempeño directivo es muy satisfactorio y el 4.1% demuestran un liderazgo transformacional muy bueno y su desempeño directivo es satisfactorio (Kcahui, 2022).

CONCLUSIONES

PRIMERA: Existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya, en el año 2019, teniendo un grado de relación $r = 0.401$ a un nivel de significancia del 5%, esto se evidencia en la tabla 20 que el 90.5% (67) directores demuestran un liderazgo transformacional muy bueno y su Desempeño Directivo es muy satisfactorio, el 5.4% (4) directores demuestran un liderazgo transformacional bueno y su desempeño directivo es muy satisfactorio y el 4.1% (3) directores demuestran un liderazgo transformacional muy bueno y su desempeño directivo es satisfactorio. Entonces concluimos que mientras más practiquen el liderazgo transformacional, el desempeño directivo va a ser eficiente, a más liderazgo transformacional más desempeño directivo.

SEGUNDA: Referente al nivel de liderazgo transformacional en el directivo, de los 74 directores encuestados de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la Provincia de Carabaya en el año 2019, el 94.6% (70) de los directores se encuentran en un nivel muy bueno y el 5.4% (4) de los directores se encuentran en un nivel bueno, lo cual significa que los directores como líderes transformadores de las diferentes Instituciones Educativas, a través de sus acciones ejercidas en sus interrelaciones con los miembros de grupo estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado los intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales, entonces se concluye que el nivel en que se presenta el liderazgo transformacional en el directivo de las Instituciones Educativas de Educación Primaria corresponde a la escala bueno.

TERCERA: Y en cuanto al nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019, resulta ser satisfactorio, ya que el 95.9% (71) de los directores se encuentran en el nivel muy satisfactorio y el 4.1% (3) de los directores se encuentran en el nivel satisfactorio, ante ello se demuestra que los directores presentan niveles aceptables de planificación institucional, condiciones operativas y la



práctica pedagógica, como parte de su función como director. En su estructura, el Marco del Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país. Por consiguiente, mientras más pongan en práctica el liderazgo transformacional los directores de la UGEL Carabaya de las Instituciones Educativas Primarias, su nivel de desempeño del directivo será muy satisfactorio dentro de la comunidad educativa.

RECOMENDACIONES

De los resultados y las conclusiones planteadas en la presente investigación se ha formulado las siguientes recomendaciones:

PRIMERA: Se recomienda a los directores de las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya, sigan practicando el tipo de liderazgo transformacional para que así su desempeño como directivo siga siendo muy satisfactorio, y de esa manera seguir mejorando la calidad educativa, tal como lo han ido demostrando en los exámenes censales en los últimos años con buenos resultados, entre otros concursos, esto debido a la buena organización dentro de la comunidad educativa. Además, se sugiere también seguir dando incentivos para reforzar la continuidad de la gestión educativa.

SEGUNDA: De igual forma se recomienda a los demás directores y/o directoras de los diferentes niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria, así como las demás autoridades educativas, se capaciten, a través de talleres participativos, reuniones colegiadas, entre otros; donde los directores puedan compartir experiencias y esto les ayude a reforzar o mejorar su desempeño como directivo y de esa manera puedan seguir ejerciendo un liderazgo transformacional para el desarrollo de sus funciones, y así la práctica del liderazgo transformacional se haga efecto multiplicador.

TERCERA: Por otro lado, se recomienda a los futuros investigadores amplificar la presente investigación y seguir difundiendo los resultados obtenidos, con el propósito de promover un intercambio de ideas y experiencias entre directivos y docentes de las instituciones educativas de las diferentes UGELES de la región de Puno, lo que permitirá mejorar la calidad de la educación, a través de talleres, capacitaciones locales y regionales e incluso a través de congresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arana, L., & Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro*. (Tesis de Maestría). Universidad Marcelino Champagnat.
- Bazán, A. (2018). *Estudio comparativo del liderazgo transformacional del Director de una Institución Educativa Pública y una Privada, 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad San Pedro.
- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*. Universidad de Zaragoza.
- Campos, A. (2018). *El liderazgo transformacional y la gestión de calidad de los funcionarios de la Municipalidad provincial de Abancay -2017*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cesar Vallejo.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la investigación científica, 2da Edición*. Editorial San Marcos. Lima
- Castro, C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de Instituciones Educativas Particulares de la ciudad de Piura*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura.
- Castro, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cesar, C. (2018). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 "Ricardo Palma", San Juan de Lurigancho – 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. (S. Impresores, Ed.). Puno.



- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6), 75. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2014.6.94>
- Chávez, Y. (2012). *Liderazgo Transformacional y su relación con el desempeño docente en la red educativa n° 04 del distrito de independencia-UGEL 02 Rímac*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Cuenca, E. (2018). *El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la práctica docente de los profesores de bachillerato*. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en Emprendedores Venezolanos*. 22(77). 20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>.
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador 2*. Planeta. Lima.
- García, V. (2017). *Liderazgo transformacional directivo y desempeño docente en el Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle"*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle.
- Gonzales, V., & Martínez, C. (2013). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 11(1), 140. <http://www.rinace.net/reice/numeros/vol11num1.htm>.
- Gonzales, I. (2018). *El liderazgo transformacional del director y desempeño docente en las instituciones educativas primarias, distrito de Matucana UGEL 15, Huarochirí, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Guevara, C. (2019). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en la Peladora de arroz el Marañón E.I.R.L Lambayeque, 2018*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Sipán.
- Hanco, L. (2018). *El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera a la Luz del Marco del Buen Desempeño Directivo, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Me Graw Hill. Printed by Edamsa Impresiones, S.A. de C. V.
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico—Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada* (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Colombia.
- Kcahui, Y. (2022). *Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en instituciones de Carabaya – Puno*. Revista Latinoamericana Ogmios, 2(4), 219-231. <https://doi.org/10.53595/rlo.v2.i4.034>
- López, A. (2016). *El Enfoque por Competencias en la Educación*. Universidad de Guadalajara.
- Luján, B. (2018). *Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas—2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Mamani, L. (2020). *Liderazgo directivo transformacional y satisfacción laboral docente en Instituciones Educativas del distrito de Moho, año 2020*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano.
- Mamani, L. (2018). *Tesis para obtener el grado académico de: maestra en administración de la educación*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Martínez, Y. (2014). *El liderazgo transformacional en una institución educativa pública*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- MBDD. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. <http://www.minedu.gob.pe>.
- Medina, P. (2010). *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. 14(1), 18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>.
- Monteza, M. (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las Instituciones Educativas Públicas de Educación inicial del distrito de Chiclayo— 2016*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Piura.
- Ocharàn, W. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada “William Prescott*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Ojeda, L. (2017). *Formación de líderes* (Programa Educativo de Ingeniería). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ortiz, R. (2015). *Tipos de Liderazgo según David Fischman, Opiniones y Análisis del Manual de Liderazgo para Directivos*. Lima –Perú.
- Otiniano, C. (2015). *Percepción de las madres líderes del programa juntos en su rol como agentes de cambio del sector central—El Porvenir. 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo.
- Pàrraga, A., & Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Portocarrero, D. (2017). *Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente en el centro educativo Técnico Productivo Promae Rímac, 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Rovira, I. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil.
- Sánchez, F. (2018). *El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la institución educativa N° 11534 «José Campos Peralta», distrito Pítipo, provincia*

- Ferreñafe, Región Lambayeque, 2017*". (Tesis de Maestría). Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo.
- Sardón, D. (2017). *Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias*. Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research, 19(3), 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Sosa, F. (2018). Actitudes en la formación inicial docente de la región Puno. 2018, 7(2). <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.2.82>
- Sosa, F., Condori, W., Cruz, R., & Mamani, H. (2021). *Implicancias de la neuroeducación y desempeño docente: desde la perspectiva del estudiantado*. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(20), 1273-1287. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.276>
- Sosa, F., Mamani, H., & Condori, W. (2021). *La gestión pedagógica y la práctica docente en el nivel primaria*. 1(1), 17. <https://orcid.org/0000-0001-6473-3877> f_sosag78@hotmail.com.
- Vázquez, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión*. 11(1), 19. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>.
- Vega, M. (2015). *Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en la red educativa "Los Bravos Pakamuros" –Jaén, 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento Municipal*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile.
- 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 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Yurivilca, M. (2019). *Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín,*



abril – setiembre 2017. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.* (Tesis de Licenciatura). Universitat de les Illes Balears.



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Liderazgo Transformacional y su relación con el Desempeño Directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la Provincia de Carabaya, en el año 2019.

AUTORA: Yessica Maribel Keahui Coila

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO METODOLÓGICO	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>GENERAL ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019?</p> <p>ESPECÍFICOS -¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en el directivo de las instituciones educativas de la educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019?</p> <p>-¿Cuál es el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la educación primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019?</p>	<p>GENERAL Determinar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.</p> <p>ESPECÍFICOS - Identificar el nivel de liderazgo transformacional en el directivo de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.</p> <p>- Identificar el nivel de desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019.</p>	<p>GENERAL El grado de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya en el año 2019, es positiva.</p> <p>ESPECÍFICOS -El nivel de liderazgo transformacional en el directivo de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya, es bueno. -El nivel de desempeño directivo en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya, es satisfactorio.</p>	<p>VARIABLE 1 Liderazgo transformacional</p> <p>VARIABLE 2 Desempeño directivo</p>	<p>-Estimulación intelectual</p> <p>-Motivación inspiracional</p> <p>-Consideración individual</p> <p>-Influencia idealizada</p> <p>-Planificación institucional</p> <p>-Condiciones operativas</p> <p>-Práctica pedagógica</p>	<p>PARADIGMA Positivista</p> <p>TIPO No experimental</p> <p>DISEÑO Descriptivo correlacional</p> <p>POBLACION Directores de las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la provincia de Carabaya.</p>	<p>TECNICA Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO Cuestionario</p> <p>Ficha de observación</p> <p>Ambos instrumentos se aplicarán solo a directores</p>

ANEXO 2: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estimado Director (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para el desarrollo de mi investigación, por ello se pide su colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

S=Siempre	CS=Casi siempre	AV=A Veces	CN=Casi Nunca	N=Nunca
------------------	------------------------	-------------------	----------------------	----------------

Dim en	N°	ITEMS	INDICES				
			S	CS	AV	CN	N
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	01	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas					
	02	Acepta los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro					
	03	Motiva a desarrollar labores, asumiendo responsabilidades					
	04	Alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución					
	05	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas					
	06	Organiza con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir					
	07	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario					
	08	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas					
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	09	Es coherente de lo que dice con lo que hace					
	10	Suele ser optimista					
	11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales					
	12	Siente orgullo de trabajar como director					
	13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato					
	14	Enseña a asumir los retos sin temor al fracaso					
	15	Demuestra competencia en su trabajo como director					
	16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor					
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	17	Sustenta propuestas con claridad ante los demás					
	18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás					
	19	Fomenta a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas con los colegas					
	20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los docentes del centro ayudándoles a mejorar sus capacidades					
	21	Escucha atentamente los intereses de los colegas y promueve su autodesarrollo					
	22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar					
	23	Trata como persona individual más que como miembro de grupo, atendiendo sus necesidades					
	24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales					
INFLUENCIA IDEALIZADA	25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro					
	26	Respeto los puntos de vista de los miembros de la comunidad escolar					
	27	Muestra buen sentido del humor					
	28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro educativo					
	29	Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución					
	30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento					
	31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos					
	32	Afronta los conflictos de forma profesional					

ANEXO 3: FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL DIRECTIVO

REGIÓN	PROVINCIA	DISTRITO	CENTRO POBLADO
PUNO			
INSTITUCIÓN EDUCATIVA			

Marque con un aspa “X” la respuesta que considere acertada.

NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4

DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

COMPETENCIA	Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Promoviendo la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.				
DESEMPEÑO	INDICADOR	ÍNDICES			
		1	2	3	4
Desempeño 1 Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.				
Desempeño 2 Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.	Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar, analizando las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social, formulando en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje.				
Desempeño 3 Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	Conduce su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos.				
Desempeño 4 Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas.				
	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.				
Desempeño 5 Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación.				
	Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.				
Desempeño 6 Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela.				
	Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes.				
TOTAL					

DESEMPEÑO	INDICADOR	ÍNDICES			
		1	2	3	4
COMPETENCIA	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Liderando procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.				
Desempeño 7 Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.				
Desempeño 8 Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.	Fomenta el compromiso en las y los docentes respecto del cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.				
	Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo e implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.				
Desempeño 9 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.				
Desempeño 10 Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa	Promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.				
Desempeño 11 Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la escuela, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional.				
Desempeño 12 Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes.				
	Utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.				
Desempeño 13 Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles, etc., para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de los estudiantes.				
	Promueve procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país, promoviendo una cultura de transparencia.				
Desempeño 14 Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	Convoca al colectivo escolar a una revisión de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo específico, consensuando las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.				
TOTAL					

DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

COMPETENCIA	INDICADOR	ÍNDICES			
		1	2	3	4
Desempeño 15 Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades de su práctica.				
	Propicia espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria.				
Desempeño 16 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes.				
Desempeño 17 Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	Refuerza y apoya las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes				
Desempeño 18 Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de recoger e incorporar la realidad local, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos.				
Desempeño 19 Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	Desarrolla acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.				
Desempeño 20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	Monitorea y orienta a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado.				
Desempeño 21 Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes, proponiendo formas de evaluación pertinentes orientadas a medir, tanto los procesos como los resultados de la enseñanza y el aprendizaje.				
	Motiva en las y los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y, además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.				
TOTAL					