

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS:

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA CALIDAD DEL
SERVICIO EDUCATIVO EN LAS IE JEC DE LA UGEL CAJAMARCA:
AÑO 2016**

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

Presentada por:

M.Cs. LUIS EDDINSON PLASENCIA MENDOZA

Asesor:

Dr. CORPUS HILDEBRANDO CERNA CABRERA

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
LUIS EDDINSON PLASENCIA MENDOZA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA CALIDAD DEL
SERVICIO EDUCATIVO EN LAS IE JEC DE LA UGEL CAJAMARCA:
AÑO 2016**

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

Presentada por:

M.Cs. LUIS EDDINSON PLASENCIA MENDOZA

JURADO EVALUADOR:

Dr. Corpus Hildebrando Cerna Cabrera
Asesor

Dra. Carmen Gloria Castillo Díaz
Jurado Evaluador

Dr. Víctor Homero Bardales Taculí
Jurado Evaluador

Dra. Leticia Noemí Zavaleta Gonzáles
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

Siendo las 4:10 horas, del día 24 de mayo del año dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por Dra. CARMEN GLORIA CASTILLO DÍAZ, Dr. VÍCTOR HOMERO BARDALES TACULÍ, Dra. LETICIA NOEMÍ ZAVALETA GONZÁLES y en calidad de Asesor, el Dr. CORPUS HILDEBRANDO CERNA CABRERA Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LAS IE JEC DE LA UGEL CAJAMARCA: AÑO 2016;** presentada por el M.Cs. LUIS EDDINSON PLASENCIA MENDOZA

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó ... APROBAR con la calificación de Distinto (B) ... BUENO la mencionada Tesis; en tal virtud, el M.Cs. LUIS EDDINSON PLASENCIA MENDOZA, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Mención **EDUCACIÓN**

Siendo las 5:40 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Corpus Hildebrando Cerna Cabrera
Asesor


.....
Dra. Carmen Gloria Castillo Diaz
Presidente Jurado Evaluador


.....
Dr. Victor Homero Bardales Taculi
Jurado Evaluador


.....
Dra. Leticia Noemí Zavaleta Gonzáles
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios, porque me advierte una forma más sublime de existencia que la nuestra.

A mis hijos, quienes son mi motivación constante para seguir el camino de la virtud, el estudio y la excelencia.

A mi madre, quien siempre me recuerda que estoy hecho para triunfar en la vida.

AGRADECIMIENTO

Al Gobierno Regional de Cajamarca, por haber hecho posible mi asistencia a la Beca otorgada por la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por gestionar las becas para el programa de Doctorado en Ciencias con mención en Educación, en favor de la mejora de la calidad educativa de todas las provincias del departamento de Cajamarca.

Al Doctor Corpus Cerna Cabrera, quien me brindó la oportunidad de asesorar mi trabajo y, de esta manera, obtener sus conocimientos, experiencia y orientaciones para lograr abordar la presente investigación.

A la Doctora Marina Estrada Pérez, por brindarnos el apoyo metodológico y estadístico necesario para abordar la presente investigación.

“Hay que estar contra lo ya pensado, contra la tradición, de la que no se puede prescindir, pero en la que no se puede confiar”.

-Carl Popper

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xiv
GLOSARIO	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	7
1.3. Justificación	8
1.4. Delimitación de la investigación	11
1.5. Objetivos de la investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes de la investigación	13
2.2. Marco epistemológico de la investigación	19
2.3. Marco teórico científico	21
2.4. Definición de términos básicos	77

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	79
3.1. Caracterización y contextualización de la investigación	79
3.2. Hipótesis de investigación	79
3.3. Las variables de investigación	81
3.4. Operacionalización de las variables	83
3.5. Población y muestra	84
3.6. Unidades de análisis	86
3.7. Método de investigación	86
3.8. Tipo de investigación	86
3.9. Diseño	86
3.10. Técnicas e instrumentos para el de recojo de datos	87
3.11. Procesamiento y análisis de datos	87
3.12. Fiabilidad y validez	88
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	91
4.1. Resultados parciales de las variables	92
4.2. Resultados generales	105
4.3. Prueba de hipótesis	109
CONCLUSIONES	122
SUGERENCIAS	124
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	125
ANEXOS	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la carrera pública magisterial, ley N° 29944 (El Peruano, 2012)	4
Figura 2. Contraste de las estructuras de las leyes del profesorado y de la carrera pública magisterial (El Peruano, 2012)	4
Figura 3. Remuneración íntegra mensual por escala magisterial (El Peruano, 2012)	5
Figura 4. Adaptación del modelo de impacto del liderazgo directivo (Levacic, 2005)	28
Figura 5. Adaptación del liderazgo carismático, con sus 7 cualidades, con base en Maxwell (2011)	38
Figura 6. Modelo de liderazgo para el empowerment (McFarland et al., 1996)	41
Figura 7. Estructura jerárquica tradicional y la cultura burocrática	41
Figura 8. Historia, geografía y economía: Resultados nacionales, según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016	65
Figura 9. Matemática: Resultados nacionales, según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016	65
Figura 10. Lectura: Resultados nacionales, según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016	66
Figura 11. Historia geografía y economía: Resultados regionales (Cajamarca), según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016	67
Figura 12. Lectura: Resultados regionales (Cajamarca), según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016	68

Figura 13. Matemática: Resultados regionales (Cajamarca), según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016	68
Figura 14. Historia, Geografía, Economía, Lectura y Matemática: Resultados provinciales de Cajamarca, según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016	69
Figura 15. Normalidad para las variables Calidad de servicios educativos y Estilos de liderazgo	92
Figura 16. El liderazgo autoritario en las IE JEC UGEL Cajamarca	93
Figura 17. El liderazgo democrático en las IE JEC UGEL Cajamarca	94
Figura 18. El liderazgo carismático en las IE JEC UGEL Cajamarca	96
Figura 19. El liderazgo transaccional en las IE JEC UGEL Cajamarca	97
Figura 20. El liderazgo transformacional en las IE JEC UGEL Cajamarca	99
Figura 21. La calidad de enseñanza en las IE JEC UGEL Cajamarca	101
Figura 22. La organización en el aula en las IE JEC UGEL Cajamarca	102
Figura 23. El ambiente escolar en las IE JEC UGEL Cajamarca	104
Figura 24. Los estilos de liderazgo de los directores en las IE JEC Cajamarca	105
Figura 25. La calidad de servicio educativo en las IE JEC Cajamarca	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definiciones de liderazgo representativas en los últimos 50 años</i>	23
Tabla 2. <i>Paralelo entre el líder y el jefe</i>	43
Tabla 3. <i>Grupos de edades generacionales, elaborado según Guzmán (2011)</i>	73
Tabla 4. <i>Tabla con la población total para cada una de las poblaciones: Personal y estudiantes</i>	84
Tabla 5. <i>Muestreo aleatorio simple para una de las poblaciones: Personal de las IE</i>	85
Tabla 6. <i>Muestreo de los 3 conglomerados para una de las poblaciones: Personal de las IE</i>	85
Tabla 7. <i>Muestreo por conveniencia para una de las poblaciones: Estudiantes</i>	86
Tabla 8. <i>1^{er} instrumento validado y confiable para observar el liderazgo directivo</i>	89
Tabla 9. <i>2^{do} instrumento validado y confiable para determinar la calidad del servicio educativo</i>	89
Tabla 10. <i>Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las muestras calidad de servicio educativo y estilos de liderazgo</i>	91
Tabla 11. <i>El liderazgo autoritario en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	92
Tabla 12. <i>El liderazgo democrático en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	94
Tabla 13. <i>El liderazgo carismático en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	96
Tabla 14. <i>El liderazgo transaccional en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	97

Tabla 15. <i>El liderazgo transformacional en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	99
Tabla 16. <i>La calidad de enseñanza en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	101
Tabla 17. <i>La organización en el aula en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	102
Tabla 18. <i>El ambiente escolar en las IE JEC UGEL Cajamarca</i>	103
Tabla 19. <i>Los estilos de liderazgo de los directores en las IE JEC Cajamarca</i>	105
Tabla 20. <i>La calidad de servicio educativo en las IE JEC Cajamarca</i>	107
Tabla 21. <i>Análisis factorial: Matriz de correlaciones a,b</i>	109
Tabla 22. <i>Prueba de KMO y Bartlett</i>	110
Tabla 23. <i>Los estilos de liderazgo y la calidad de servicio educativo en la IE JEC de la UGEL Cajamarca</i>	111
Tabla 24. <i>El liderazgo autoritario de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca</i>	112
Tabla 25. <i>El liderazgo democrático de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca</i>	113
Tabla 26. <i>El liderazgo carismático de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca</i>	115
Tabla 27. <i>El liderazgo transaccional de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca</i>	116
Tabla 28. <i>El liderazgo transformacional de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca</i>	117

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

DRE:	Dirección Regional de Educación
EFQM:	European Foundation of Quality Management
IE:	Institución Educativa
JEC:	Jornada Escolar Completa
MINEDU:	Ministerio de Educación del Perú
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PISA:	Programme for International Student Assessment
SERVQUAL:	Service of Quality
s.f.	(sin fecha)
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local
UNESCO:	Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

GLOSARIO

Calidad de servicios. La calidad de un servicio se percibe como una actitud, que concuerda con una satisfacción global, además de ello es considerada una variable multifactorial que debe tomar en cuenta las expectativas esperadas o deseadas de los usuarios. Esto se da en un proceso de adaptación continuo frente al entorno. Esto permite identificar las causas que no permiten el logro de resultados deseados y esto nos permite tomar decisiones de manera oportunas para la mejora de la calidad del servicio.

Liderazgo. Es la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de los demás, que podría ser de naturaleza circunstancial, y esto, a su vez, puede verse influenciado por las habilidades innatas, los conocimientos y las actividades con las que cuente para hacerlo más provechoso a su equipo de trabajo.

IE JEC. Modelo de Servicio Educativo de Jornada Escolar Completa para las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de todo el país. Fue instaurado por RSG N° 008-2015-MINEDU, el 16 de enero del 2015. Este modelo tiene como novedad la atención tutorial integral, el reforzamiento pedagógico y las aulas funcionales.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Estilos de liderazgo de los directores y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca: Año 2016” surge a partir de los bajos resultados de las Pruebas del Programme for International Student Assessment (PISA), la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) durante los años del 2012-2014, la inadecuada calidad de servicio que se brinda y el descuido por parte de los directivos y autoridades educativas. Todo ello, evidenciado en la falta de participación de los actores educativos en la solución de la problemática y la falta de un adecuado estilo de liderazgo de los directivos designados. El presente estudio es de característica experimental y analítica-descriptiva, ya que se tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables Estilos de Liderazgo del Directivo y la Calidad del Servicio Educativo, según la percepción de los docentes y estudiantes de las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Para ello se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables. Un cuestionario a 95 docentes, para determinar los estilos de liderazgo del director y otro a 95 estudiantes para determinar la percepción que tienen los estudiantes respecto de la calidad del servicio educativo que reciben en sus Instituciones Educativas respectivas. El muestreo fue probabilístico y por conglomerados para la variable Estilos de liderazgo y por conveniencia para la variable Calidad de servicios educativos. El tratamiento estadístico se realizó con el software estadístico SPSS V.23 y Mega Stat de Excel 2016. Por otro lado, la prueba de hipótesis se efectuó con la Prueba Rho de Spearman. Tomado como base los resultados obtenidos, se halló una baja relación entre las variables en cuestión ($Rho = 0,146$, Sig. bilateral= $0,158$). Y atendiendo el análisis dimensional se encontró los siguientes resultados: autoritario ($0,051$), democrático ($0,167$), carismático ($0,118$), transformacional ($0,302$) y transaccional ($0,259$) con el servicio educativo. La corroboración de las mismas se realizó mediante el análisis factorial ($r=0,246$). Se concluye que los estilos de liderazgo no presentan polaridad, sino que se dan a un nivel medio y no están relacionados de manera significativa con el servicio educativo que brindan las IE JEC de la UGEL Cajamarca.

Palabras clave: estilos de liderazgo: autoritario, democrático, carismático, transformacional, transaccional; calidad de servicio educativo.

ABSTRACT

The research work "Leadership styles of the directors and the quality of the educational service in the EI JEC of the UGEL Cajamarca: Year 2016" arises from the low results of the Tests of the Program for International Student Assessment (PISA), the Census Student Assessment (ECE) during the years of 2012-2014, the poor quality of service provided and the lack of interest on the part of managers. All this, evidenced in the lack of participation of educational actors in the solution of the problem and the lack of an adequate leadership style of the designated managers. The present study is of an experimental and analytical-descriptive nature, since its objective was to determine the relationship between the variables of Leadership Styles of the Manager and the Quality of the Educational Service, according to the perception of the teachers and students of the JEC IE of the UGEL Cajamarca. For this, the survey technique was applied for both variables. A questionnaire to 95 teachers, to determine the styles of leadership of the director and another to 95 students to determine the perception that students have regarding the quality of the educational service they receive in their respective Educational Institutions. The sampling was probabilistic and by conglomerates for the variable Styles of leadership and for convenience for the variable Quality of educational services. The statistical treatment was carried out with the statistical software SPSS V.23 and Mega Stat of Excel 2016. On the other hand, the hypothesis test was carried out with Spearman's Rho Test. Based on the results obtained, a low relation was found between the variables in question ($Rho = 0.146$, Bilateral sign = 0.158). And attending the dimensional analysis found the following results: authoritarian (0.051), democratic (0.167), charismatic (0.118), transformational (0.302) and transactional (0.259) with the educational service. The corroboration of the same was done by factor analysis ($r = 0.246$). It is concluded that the styles of leadership do not present polarity, but that they are given at a medium level and are not significantly related to the educational service provided by the JEC IE of the UGEL Cajamarca.

Keywords: Leadership; Leadership styles; leadership: authoritarian, democratic, charismatic, transformational, transactional; quality of educational service.

INTRODUCCIÓN

Sabemos que todas las instituciones y empresas han cambiado, menos las escuelas. La génesis de este trabajo empieza motivada por los aprendizajes con niveles bajos, alcanzados en el Programme for International Student Assessment (PISA, 2009) y la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE, 2012 - 2013) elaborada por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). Estos resultados de investigaciones una internacional y otra nacional, cuestionan la calidad de servicio que vienen brindando las escuelas, quienes finalmente son dirigidas por los directivos designados y encargados.

La presente investigación parte de lo señalado líneas arriba, la cuestionada calidad del servicio educativo que brindan las instituciones educativas (IE) y que son dirigidas por directivos, quienes ostentan la práctica de determinados estilos de liderazgo basados, mayormente, en la formación directiva que obtuvieron en los ambientes universitarios o no universitarios e incluso, algunos de ellos, no tuvieron formación directiva, y asumieron el cargo en tales condiciones. Este desconocimiento total o parcial tiene un impacto en la organización escolar, las relaciones interpersonales entre padres, estudiantes y el personal administrativo que laboran en las Instituciones Educativas (IE); como también algunos indicadores, como por ejemplo, la misión y la visión, los objetivos estratégicos y otros componentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Además, de ello, se pretende establecer relaciones entre estas 2 variables: Estilos de Liderazgo que asumen los directivos y la Calidad del Servicio Educativo que brindan sus respectivas IE de Jornada Escolar Completa (JEC) de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cajamarca.

Por lo tanto, teniendo en cuenta la problemática identificada se buscó relacionar esta con los cinco estilos de liderazgo conocidos como : el autoritario, el democrático, el carismático, el transformacional y el transaccional, debido a que se percibía que el servicio educativo de baja calidad estaba siendo abordada por directivos no habían tenido la formación adecuada sobre lo que significa abordar un estilo de liderazgo directivo, ya que este concepto es relativamente nuevo, cuyos resultados se muestran en las conclusiones.

El presente estudio está estructurado en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se presenta una sucinta exposición del contexto donde se desarrolla la investigación y que a partir de ello se plantea el problema de investigación, las variables, se formula el problema general, los problemas específicos, los objetivos y finalmente la hipótesis. En esta parte se justifica nuestro estudio.

En el segundo capítulo se presenta los antecedentes y una interpretación crítica del marco teórico que se ha obtenido de diferentes fuentes: documental, bibliográfica y electrónica. Estos estudios mantienen una estrecha relación entre el objetivo e hipótesis de investigación.

El capítulo tercero está constituido por el marco metodológico de la investigación: el nivel, tipo, el corte de investigación, el diseño, la población, el recojo de datos y la muestra de estudio.

Finalmente, el cuarto capítulo muestra los resultados de nuestra investigación, a través de valoraciones estadísticas con sus correspondientes gráficos e interpretaciones, los mismos que guardan una relación entre problemas, objetivos e hipótesis. Se comienza con la confiabilidad del instrumento y finalmente una prueba de hipótesis para variables categóricas Rho de Spearman Asimismo, se presenta la prueba de hipótesis para el cual hicimos uso del Rho de Spearman y una prueba adicional denominada análisis factorial, para finalmente arribar a las conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La UGEL Cajamarca, se encuentra en el departamento de Cajamarca, en la provincia y distrito del mismo nombre; limita por el sur, con el departamento de la Libertad y la provincia de Cajabamba; por el norte, con la provincia de Hualgayoc; por el este, con las provincias de Celendín y San Marcos y por el oeste, con las provincias de San Pablo y Contumazá. Esto nos permite señalar que las IE JEC pertenecientes a la UGEL Cajamarca están ubicadas, mayormente, en la zona rural.

Mediante RM N° 451-2014-MINEDU se crea el modelo de servicio educativo “Jornada Escolar Completa para las Instituciones Educativas públicas del nivel de educación secundaria”. Y, es un programa educativo con aval del MINEDU y presupuesto del MEF, quien de esta manera buscaría mejorar de manera significativa y de manera integral, la calidad del servicio educativo en las IE públicas del nivel secundario, generando de esta manera, mayores oportunidades de aprendizaje para nuestros estudiantes y acortando las brechas de desigualdad en el acceso a una educación de calidad.

Las IE JEC de la UGEL Cajamarca seleccionadas tienen un servicio diferenciado, respecto de las IE con Jornada Escolar Regular (JER). Su horario es de 45 horas pedagógicas (45 minutos) semanales distribuidas las principales áreas curriculares como matemática, comunicación, educación para el trabajo e inglés, donde además cuentan con acompañamiento y asesoría externa. Tienen, también, una mejor infraestructura, cuentan con sala de cómputo, biblioteca, servicios higiénicos completos para varones y mujeres, cocina, comedor, campo deportivo y jardines. También cuentan con personal adicional a los JER: Psicólogo, un administrador, un coordinador para las innovaciones tecnológicas, un apoyo educativo y personal adicional para la vigilancia. Además de todo ello cuentan con capacitaciones a sus

docentes, a través de programas de formación y el aumento salarial hasta en 25%. Sin embargo, la mayoría de ambientes, sobre todo sus aulas funcionales no están completamente implementadas con todos los equipos, medios y materiales educativos, debido a que su implementación está siendo realizada de manera progresiva.

La actividad económica de las familias de los estudiantes, predominante en las IE JEC rurales, es la agricultura y el comercio en las IE urbanas; quien ha sido retomada tras el boom minero de mediados de la década del 90 y comienzos del 2000. El boom minero ha traído una serie de consecuencias, entre las cuales los movimientos de personas del campo a la ciudad y lo que permite una mayor demanda educativa en Cajamarca, superando la oferta educativa y dando, de esta manera, mayor participación a la iniciativa privada.

El ambiente social se constituye en base al poder económico de cada familia, que se mezclan entre sectores de clase media con recursos, conformada por personas beneficiadas por la minería, comerciantes y profesionales. Por otro lado, la clase baja conformada, generalmente, por personas subempleadas y donde las remuneraciones percibidas son mínimas.

El ambiente cultural se desarrolla de acuerdo al nivel educativo de la población. El nivel educativo gira en torno a la presencia de Universidades, Institutos tecnológicos, Centros técnicos productivos e Instituciones del nivel inicial, primaria y secundaria. Con participación estatal y de capitales privados.

La presente investigación pretende dar una visualización clara y objetiva sobre la problemática de la baja calidad del servicio educativo en las IE en cuestión, de manera analítica y descriptiva. Esta situación de la baja calidad del servicio educativo que vienen brindando las IE JEC de la UGEL Cajamarca no es solamente una constante de estas IE, sino de la mayoría de IE públicas de la región y del país. Ya que la brecha en infraestructura educativa nacional más actual que logramos obtener es de S/. 100 000 000 (El Comercio, 2017). Esta brecha está prevista en ser cubierta en un 60% al 2025

y el resto en los siguientes años, pero realmente eso es casi imposible dado que el PIB en educación aumenta a razón de 0.01% anual, lo cual nos indica que esa brecha será cubierta cuando el PBI ascienda al 10%, o sea la brecha sería cubierta en 100 años aproximadamente.

A su vez el Consejo Nacional de Educación (2010) profundiza al respecto y atribuye a la extensión territorial como un factor de ineficacia; y señala que:

“En el Perú funcionan 92 550 instituciones educativas de las cuales 69 109 son públicas y 44 592 se ubican en el área rural. Una red tan extendida de escuelas es una de las razones que ha impedido la provisión de un eficiente apoyo pedagógico y de gestión, y ha propiciado que las brechas de calidad entre los diversos tipos de instituciones educativas (IE) sean más grandes.” (p.20)

Lo anterior solo constituye la problemática en lo concerniente al ambiente físico; sin embargo el otro aspecto también importante es la profesionalización de los docentes y de los directivos. Según Plasencia (2014), los docentes del nivel secundario, teníamos la remuneración básica más baja en la educación básica, además de otras asignaciones consignadas por la Ley 29944, pero que son mínimas, considerando que por zona de frontera la asignación asciende a sólo cien nuevos soles, o sea apenas unos 30 dólares aproximadamente, en la actualidad. Por otro lado trabajar en zona rural implica trabajar en zonas de menor desarrollo para el docente, y este con el sueldo exiguu, difícilmente tendrá acceso a un perfeccionamiento continuo. En todo caso los docentes tendrían que ser de las zonas propias, como las zonas fronterizas o rurales. Pero al respecto no hay una política o una iniciativa por parte del estado o la sociedad civil. Aun así, el problema es mucho más complejo. Plasencia (2014) nos muestra en la figuras 2 y 3 endonde podemos reflexionar acerca de las escalas propuestas por la Ley N° 29944. En la figura 3, se mostraba que la mayoría de docentes se encuentran en la primera y segunda escala, constituyendo el 92.3 % de todo el magisterio con la categoría de nombrados en la Ley N° 24029 y 29062 de la EBR (con una remuneración entre 1200 a 1500 soles). Aquí sólo se encuentran con jornada de cuarenta horas los docentes que se encuentran en cargos directivos designados. Estos docentes son muy pocos.

El aspecto remunerativo tiene una relación directa con la profesionalización y la actualización de nuestros docentes y sobre todo de los directivos. Los directores, que actualmente, están al frente de las IE no han tenido una formación pertinente dentro de lo que significa ejercer un liderazgo acorde a los cambios funcionales y estructurales que la sociedad exige.

Figura 1.

La carrera pública magisterial, según ley N° 29944 (El Peruano, 2012)

ESCALA	PERMANENCIA	MINIMO
I ESCALA	3 años	
II ESCALA	3+4 años=	7
III ESCALA	7+4 años=	11
IV ESCALA	11+4 años=	15
V ESCALA	15+5 años=	20
VI ESCALA	20+5 años=	25
VII ESCALA	25+5 años=	30
VIII ESCALA	30 AÑOS DE LABOR EFECTIVA	Cese (65 años de edad)

Fuente: Plasencia (2014)

Figura 2.

Contraste entre la ley del profesorado y de la carrera pública magisterial (El Peruano, 2012)



Fuente: Plasencia (2014)

Figura 3.

La remuneración íntegra mensual, según escala magisterial (El Peruano, 2012)

REMUNERACIÓN según Jornada Laboral		ESCALA MAGISTERIAL							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
24		1243.92	1368.33	1554.90	1741.49	2114.66	2487.84	2861.02	3234.19
30		1554.90	1710.39	1943.63	2176.86	2643.33	3109.80	3576.27	4042.74
40		2073.20	2280.52	2591.50	2902.48	3524.44	4146.40	4768.36	5390.32

AREAS DE GESTION
• GESTIÓN PEDAGÓGICA
• GESTIÓN INSTITUCIONAL
• FORMACIÓN DOCENTE
• INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN

Art. 30° Reglamento de la Ley 29944

Fuente: Plasencia (2014)

Las dificultades mencionadas inciden directamente en la calidad de servicio que brindan las IE, sobre todo en la calidad de enseñanza que reciben los estudiantes y los aprendizajes alcanzados. Que según las últimas evaluaciones censales de estudiantes muestran resultados poco alentadores. También podemos señalar que este problema de déficit de aprendizajes en nuestros estudiantes es multifactorial, sin embargo, nosotros vamos a abordar a la calidad del servicio educativo que brindan las IE JEC y observaremos su relación que tendrían con los estilos del liderazgo de los directivos, para esta parte de nuestro país. Pues en otros lares ya ha sido abordada este tipo de investigación.

Esta investigación, presta atención a las direcciones de las instituciones educativas con Jornada Escolar Completa donde se establecen múltiples relaciones interpersonales y fluidos de desempeños complejos donde sin el conocimiento, las técnicas y la experiencia necesaria será difícil predecir los procesos de gestión y, peor aún, poder interpretarla. El planeamiento estratégico no asegura el éxito de las instituciones, solo permite organizarla y estar preparado para las dificultades.

La gestión educativa, quien está orientada al fortalecimiento de los proyectos educativos, la autonomía institucional y los procesos pedagógicos, se encuentra en crisis como lo advierte Minaya (2014). En nuestras instituciones educativas públicas

todavía hay mucho trabajo que hacer respecto de la Gestión y el Liderazgo. El liderazgo es asumido como una estrategia para influir en las personas que nos rodean de manera positiva y asertiva. Y por otro lado la gestión es, como lo sostiene Casasús (2000, p.8) la capacidad de generar relaciones adecuadas entre todos los estamentos de la institución, como: la estructura, las estrategias, los mismos sistemas, los estilos, las capacidades, los trabajadores y los principales objetivos de la institución. Según Cahuas (2011), este tipo de investigaciones tiene un origen en la problemática que se gesta en las IE al exhibir los directivos estilos de liderazgo variados, por ejemplo cuando a algunos trabajadores se les da permiso y a otros no, la cultura e idiosincrasia de los estudiantes y del personal que laboran en las IE, así como otros factores, como por ejemplo, la misma misión y visión de la IE, los objetivos estratégicos, etc.

Podemos señalar que en nuestras instituciones todavía se pueden percibir espectros y fantasmas de la administración clásica en donde las personas eran consideradas un apéndice más de las máquinas y no consideradas como personas con motivaciones, propósitos y voluntad; y este tipo de modelo todavía ejercen bastante influencia en el modelo o estilo de liderazgo tradicional de las instituciones públicas. Los viejos moldes de gestión ya no responden a esta nueva generación. La gran mayoría de directores de instituciones educativas de nuestro país tiene como única formación de profesor al asumir el cargo, desconoce de lo concerniente con la gestión educativa y los estilos de liderazgo; debido a ello cuando el docente asume el cargo de director considera a la gestión educativa como una función netamente administrativa, desligada de los aprendizajes de los estudiantes, centrada en las normas y las rutinas de enseñanza - aprendizaje, basadas en una organización piramidal, en donde las decisiones sólo es llevada a cabo por una minúscula cúpula, considerando al resto de la comunidad educativa sólo en un rol de subordinación y hasta de intimidación (Guerrero, 2012).

El estado no ha tenido la capacidad para respaldar políticas, acorde con el desarrollo de las teorías de la calidad en la gestión pública. Hay algunas iniciativas por ahora en el terreno educativo, para las cuales se ha implementado programas de especialización en gestión a los docentes asignados en las direcciones de las

instituciones educativas. En los términos de referencia del plan de segunda especialidad en “Gestión Escolar con liderazgo pedagógico” se señala que los estudiantes de instituciones educativas con equipos de elevado liderazgo, obtienen mayores aprendizajes, cuyo basamento científico los refiere a varias investigaciones importantes, pero que a la hora de ponerlas en práctica no son tan eficaces.

Por último, cabe también manifestar, que el MINEDU también está invirtiendo en manuales y fascículos de liderazgo directivo y pedagógico (Marco del Buen Desempeño Directivo). Estos son algunas iniciativas importantes, pero falta mucho más. Hay varias incongruencias que se tienen que resolver, como por ejemplo que se quiera capacitar a los directivos asignados a las instituciones educativas, pero no a los directivos de las unidades ejecutoras como: las Unidades de Gestión Educativa Local, Direcciones de Regionales de Educación (DRE) y los Gobiernos Regionales.

La crisis de liderazgo se debe a la falta de políticas educativas en consonancia a las nuevas tendencias sociales que plantea la globalización. No hay capacidad de respuesta por nuestras autoridades. Otras sociedades si la han tenido, una de ellas es Japón; quien luego del desastre de la segunda guerra mundial en apenas casi 5 años (Deming, 1986, p.2) emergió al mundo de la excelencia y la calidad. Para ello tuvo que haber un claro consenso nacional y políticas que reúnan a todos los líderes del país para nutrirse de ideas de la calidad, competitividad y productividad.

1.2. Formulación del problema

Luego de estas reflexiones es que arribamos a la pregunta que responde a nuestros propósitos:

1.2.1. Problema general

¿Cómo se relaciona los estilos de liderazgo de los directivos y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca para el año 2016?

1.2.2. Sub problemas

- a. ¿Cómo se relaciona el liderazgo autoritario de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, para el año 2016?
- b. ¿Cómo se relaciona el liderazgo democrático de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, para el año 2016?
- c. ¿Cómo se relaciona el liderazgo carismático de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, para el año 2016?
- d. ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, para el año 2016?
- e. ¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, para el año 2016?

1.3. Justificación

Abordaremos la presente investigación desde diferentes flancos. Primero, desde el punto de vista científico, esta investigación va a generar aportes teóricos importantes respecto de cómo se relaciona los estilos de liderazgo de los directivos y la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad educativa de las Instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa de la Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca (UGEL).

Justamente, el presente trabajo surge a partir del análisis de los informes PISA (MINEDU, 2009) y la ECE durante el periodo 2012 - 2015 (Figura 4 y 5); y, esto supone que los actores educativos como los directivos y docentes de las IE tienen responsabilidades que asumir frente a ello. Claro, sin olvidarnos de los padres también, quienes por motivos de trabajo, mayormente, no acompañan en el proceso de enseñanza

a sus hijos. Entonces, podemos señalar que el servicio que se brinda en las IE no es el adecuado. Ateniéndonos a nuestra Constitución Política del Perú, quien consagra que la educación es un derecho, quien también es recogida y estimada en la Ley General de Educación; y que, este derecho no solo debe asegurar el acceso a la educación, sino que también de asegurar la misma calidad en el logro de aprendizajes. Toda IE tiene un representante legal. Una persona que orienta, conduce y coordina el trabajo pedagógico para lograr los objetivos institucionales, sobre todo el aprendizaje de los estudiantes. Esa persona es el director de la IE. Esta persona debe estar lo suficientemente capacitada para el puesto, pero en la realidad se observa que muchos directores cuando asumieron el cargo solo tenían su título de profesor y ninguna otra capacitación seria en cuanto a la gestión educativa. Las Leyes anteriores a la Ley 29994 no permitieron el acceso a docentes debidamente capacitados para un cargo de alta responsabilidad y demanda cognitiva. Esto no ha permitido que tengamos a las personas más idóneas en los cargos directivos de las IE. Por lo tanto el servicio que se brinda en nuestras IE no es el más óptimo y por ende los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, tampoco. En efecto, una de las variables que comprometen a un bajo nivel de calidad de servicio educativo que se brindan en las IE es principalmente la falta de un liderazgo apropiado en las IE, como lo menciona Bolívar (1997) al señalar, que el liderazgo directivo es la segunda variable importante para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Ahora si se quiere saber ¿qué influye más sobre los aprendizajes de los estudiantes: la enseñanza en el aula o el liderazgo? Tenemos que remitirnos a Barber & Mourshed (2008, p.32) quien señala que son las clases en el aula quien influiría más sobre el aprendizaje de los estudiantes.

A su vez Anderson (2010), por otro lado, señala que las consecuencias del buen liderazgo, generalmente, son mayores en instituciones en donde hay dificultades para el logro de los aprendizajes básicos . Con esto el autor no quiere decir que las IE donde hay resultados positivos no necesite de un liderazgo eficaz, pero que es muy asertivo al señalar que en instituciones vulnerables (comunidades pobres, escasos recursos, geográficamente aisladas) el liderazgo eficaz ha sido uno

de los que mayor impacto ha tenido para obtener resultados favorables en los aprendizajes.

El estudio de Anderson (2010), señala que el liderazgo incide indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes, pero no evalúa con mayor amplitud el servicio educativo que se brinda en las IE y su relación con la calidad de enseñanza. Si los aprendizajes de nuestros estudiantes son bajos, según estos informes y la literatura científica, esta última al afirmar que no habría un líder que oriente y motive al personal docente, entonces podemos señalar que el servicio educativo en nuestro país no es de una calidad aceptable. La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004), define a la calidad educativa como:

“Dos principios caracterizan la mayoría de las tentativas de definición de lo que es una educación de calidad: el primero considera que el desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido; el segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando. Como el logro de estos últimos objetivos no se puede evaluar fácilmente, es difícil efectuar comparaciones entre países a este respecto.”

Tenemos problemas respecto de la calidad del servicio educativo que se viene brindando en las IE, pero además esta investigación también se planteó en razón que la gestión de los directores de las IE JEC de la Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca ostentan estilos de liderazgo diferentes, para esta investigación hemos considerado 5: autoritario, democrático, carismático, transformacional y transaccional relacionados con la calidad del servicio educativo.

Desde un punto de vista pragmático, la investigación contribuye a la solución del problema de la deficiente calidad de los servicios educativos, a partir de estilos de liderazgo poco saludables para la gestión educativa como son el autoritario y el administrativo. Estos estilos de liderazgo repercuten de manera negativa en el desarrollo de la visión, misión, valores y el planeamiento estratégico de las IE y la comunidad

educativa. Si estos elementos del liderazgo fueran llevados a cabo de manera coherente con un estilo de liderazgo adecuado, como el liderazgo transformacional, y con aportes científicos que lo sustenten, entonces repercutirá en una calidad de servicios educativos adecuados y positivos para los agentes de la comunidad educativa.

Estos resultados nos pueden servir, también, para motivar a otros investigadores interesados en esta temática y donde puedan incorporar a otras variables que no se han considerado en el presente estudio.

1.4. Delimitación de la investigación

El estudio está limitado a la determinación de una relación entre dos variables: el estilo de liderazgo de los directivos y la calidad del servicio educativo.

Para la presente investigación, la literatura científica existente es escasa, dentro del terreno educativo, a pesar de que pareciese que ya fuese nuestro estudio una relación trillada. Al contrario, la investigación existente e importante se encuentra, mayormente, en artículos científicos sin traducción al castellano y, generalmente, dentro del terreno de la administración y la industria.

Este estudio abarcará a 20 Instituciones Educativas JEC pertenecientes a la unidad ejecutora como la UGEL de Cajamarca y limitada para el año 2016.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo de los directivos y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- a.* Identificar la relación que existe entre el liderazgo autoritario de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.
- b.* Identificar la relación que existe entre el liderazgo democrático de los directivos y la calidad del servicio educativo las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.
- c.* Identificar la relación que existe entre el liderazgo carismático de los directivos y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.
- d.* Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.
- e.* Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El liderazgo estratégico en las instituciones sin fines de lucro, atendiendo a lo señalado por Dimitrios, Sakas & Vlachos (2013) en su investigación titulada: "Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations" señalan que es escasa la investigación en esta llanura. Por otro lado Philips y Burbach (2010) manifiestan que el papel de un ejecutivo público es diferente del papel de un ejecutivo de negocios.

La mayoría de investigaciones importantes, respecto del liderazgo estratégico como estrategia, valga la redundancia, para mejorar la gestión educativa, se han realizado en instituciones con fines de lucro. Hemos encontrado algunas que pueden coadyuvar a mejorar la gestión, pero que no han podido estudiar en su real dimensión a la gestión educativa en el Perú. De lo contrario ya hubiera mejorado la gestión en la mayoría de las instituciones educativas de nuestro país. Pues el liderazgo estratégico es difícil de implementar en entidades sin fines de lucro donde no hay ganancia y todos se basan en un sistema de voluntariado y a veces ganando sueldos irrisorios (Nasiopoulus et al., 2013).

Por otro lado Areche (2013), en su investigación: "La Gestión Institucional y La Calidad en el Servicio Educativo según la Percepción de los Docentes y Padres de Familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011" llega a la conclusión de que sí existe una relación significativa, positiva y alta entre las variables: gestión institucional y la calidad de servicio educativo, otro de sus hallazgos es la correlación significativa entre: calidad del servicio educativo y organización institucional, pero la más interesante para nosotros

es la relación significativa que encuentra entre la calidad del servicio educativo y el liderazgo de la gestión institucional.

Cahuas (2012), en su tesis titulada: “Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011”, quien a partir de los resultados obtenidos en su análisis estadístico da cuenta que los estilos de liderazgo del directivo de una IE se hallan en un nivel medi, respecto de la práctica continua en la organización educativa y que no hay una relación directa y significativa con la calidad del servicio educativo que ofrece la IE. Esto nos lleva a pensar que la calidad del servicio educativo a un nivel muy alto, en la mayoría de los casos, no tiene mucho que ver con los estilos de liderazgo que ostenta el directivo. Por el contrario, se puede apreciar una relación negativa, casi inexistente.

En el año 2005, Contreras, en su tesis titulada: “Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte”, concluye que la directiva de una IE manifiesta un liderazgo de estilo predominantemente autoritario, con formas de estilo administrativo, en sus relaciones con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que lleva a cabo con estudiantes. Las características de su estilo de liderazgo con los docentes fueron: el desarrollo de la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para ejecutar las tareas y responsabilidades de los docentes en el aula y la imposición de decisiones. En las reuniones con los docentes no toma en cuenta intereses o propuestas contrarias a las suyas. Cuando hay conflictos internos, lo evade o, en algunos casos específicos, los confronta de manera airada y poco asertiva con los responsables. Su gestión se centra, preponderadamente, en el control estricto del cumplimiento de las funciones de los docentes. Por otro lado, con los estudiantes desarrolla una comunicación pública y privada, centrada en la coacción, el orden y mantenimiento de

la disciplina. Por último, los estudiantes y docentes perciben a un directivo con un trato áspero y que no tiene la capacidad de ganar empatía entre de los miembros de la comunidad educativa. Esto perjudica gravemente el clima institucional, ya que se observa siempre conflictivo y con escasa participación entre sus miembros.

Minaya y Vildoso (2014), de acuerdo a los hallazgos en su estudio de investigación titulado: “El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2010 – 2011”, señala que de la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso docente, en donde formula la siguiente conclusión, que nos parece importante: La valoración de la variable liderazgo transformacional docente ha permitido mostrar que en el 56.6% de los docentes y directivos de la I.E “Carlos Philips Previ” del Callao perciben al liderazgo transformacional en los directivos a un nivel Alto, de igual manera, un 34.9% ubican al liderazgo transformacional a un nivel medio y sólo un 5.4% a un nivel Muy alto. Cabe mencionar también, que un 59.3% de los docentes encuestados, muestran un compromiso organizacional a nivel medio y un 40.7% a un nivel bajo.

Quesada y Aysanoa (2014), en su estudio titulado: “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04 , provincia y departamento de Lima, año 2012”, concluye en los resultados estadísticos de su investigación que, el liderazgo transaccional sí se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las IE “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Ello significa que el liderazgo transaccional que asumen de manera regular los directivos tiene que ver con el comportamiento organizacional que se da de manera mayoritaria.

Zúñiga y Huamán (2010), en su estudio “Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional Del Callao 2010” llega a la conclusión de que los docentes y auxiliares tienden a manifestar que el liderazgo de un directivo es de carácter interpersonal. Pero lo que llama la atención es que valoran a un directivo administrativo porque valoran su preocupación por los buenos resultados en lo académico y pedagógico dentro de la IE. Además de ello, los participantes señalan que los reconocimientos y sanciones dentro de la IE deben ser llevados a cabo.

También otra investigación con bastante proximidad a la nuestra es la de Veliz & Villanueva (2013) en su tesis titulada “Calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los centros de referencia para infecciones de transmisión sexual (CERITS) de la DISA II lima sur”, en donde concluyen que los resultados obtenidos de su investigación permitieron dar a conocer la calidad del servicio percibida por los usuarios internos y externos de los CERITS de la DISA II LIMA SUR, mediante la cuantificación de sus expectativas y percepciones. La brecha de satisfacción e insatisfacción se obtienen mediante la cuantificación en la diferencia entre las expectativas esperadas por los usuarios antes de recibir el servicio, y luego de haber recibido el mismo servicio.

Por otro lado, cabe destacar que el terreno de investigaciones acerca de si hay una influencia o relación significativa entre el liderazgo y el rendimiento de los estudiantes, no es muy reciente que digamos. Entre ellas, queremos destacar los aportes valiosísimos de quienes resumen un artículo que revisa investigaciones de 1980 a 1995, en donde se explora la relación entre el liderazgo del director y el rendimiento estudiantil. Durante este tiempo se estima que el patrón general de resultados extraído respalda la creencia de que los directores ejercen un efecto mensurable, aunque indirecto, sobre la efectividad de la escuela y el rendimiento de los estudiantes. Si bien este efecto indirecto es relativamente pequeño, es estadísticamente significativo y respalda la creencia generalizada entre los

educadores, de que los directores contribuyen a la eficacia y la mejora de la escuela. Como también recalca Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins (2006) en su investigación titulada “Seven strong claims about successful school leadership”, si bien el liderazgo explica solo del cinco al siete por ciento de la diferencia en el aprendizaje y el rendimiento de los alumnos en las escuelas, esta diferencia es en realidad una cuarta parte de la diferencia total en las escuelas (12 a 20 por ciento) explicado por todas las variables de nivel escolar, después de controlar la ingesta de los factores de fondo. Los estudios cuantitativos de efectividad escolar que proporcionan gran parte de estos datos indican que los factores del aula explican más de un tercio de la variación en el rendimiento del alumno.

Otra de las investigaciones que aseguran que no habría una relación muy significativa es la de Barber & Mourshed (2008), en una interesante investigación titulada “Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos”, quienes señalan que alrededor del 97 % de las escuelas de Inglaterra obtuvieron buenas calificaciones, independientemente de equipos directivos que las supervisan. Y, por otro lado Leithwood et al. (2006) manifiestan lo siguiente: “School leadership is second only to classroom teaching as an influence on pupil learning”. En estos informes, realmente, nos predice que el liderazgo educativo influye, pero solo de modo indirecto, en el aprendizaje de los estudiantes. Esto quiere decir que la variable calidad de enseñanza, probablemente, tenga una baja o no significativa relación con los estilos de liderazgo de los directivos.

En el vecino país Chile también se han realizado investigaciones, en donde tienen claro que asociar el liderazgo con el desempeño escolar resulta juicioso, pero ¿cuán productiva resulta esta experiencia? Para ello nos remitimos a Horn & Marfán (2010) quienes en su investigación titulada “Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile”, en donde se han dedicado a cuantificar la incursión de las prácticas de liderazgo en el terreno educativo y a medir el grado

de influencia, quien no ha sido aún capaz de explicar cómo es que se lograrían y por qué resultarían ser más efectivas. También en su parte, la investigación sobre escuelas efectivas todavía no ha sido capaz de ofrecer datos sobre la medida de la influencia del factor liderazgo de manera específica. Esto se debe a la complementación de una investigación de enfoque mixto para abordar el tema en diferentes aspectos, como la caracterización de los líderes y sus prácticas, la amplitud que éstas alcanzan, la medida de sus efectos y la complejidad que este fenómeno alcanza en el ámbito escolar. Queremos señalar también que los estudios sobre las escuelas eficaces, nos vuelven a confirmar la importancia del “liderazgo directivo” en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y nos ayudan a visualizar las características que debe tener ese tipo de liderazgo para poder ser eficaz. Pero vale aclarar que no miden sus efectos, en el sentido de estimar la magnitud directamente entre el liderazgo del directivo sobre los resultados de aprendizaje del estudiante, como ya se señaló.

Cabe destacar también a otra investigación que trata de relacionar los estilos de liderazgo directivo y el resultado de los estudiantes, para ello Robinson, Lloyd, & Rowe (2012) en su estudio titulado “El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo” examinaron el grado de influencia relativa de los diferentes tipos de liderazgo en los resultados escolares y no escolares de los estudiantes. La metodología de este trabajo se basó en el análisis de 27 estudios publicados acerca de la relación entre el liderazgo directivo y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Y este artículo termina con una discusión sobre la necesidad de que el liderazgo, la investigación y la práctica estén estrechamente más vinculados a la evidencia sobre “la enseñanza eficaz y el aprendizaje efectivo del profesorado”. Esta rígida alineación podría mejorar más el grado de influencia del liderazgo directivo en los aprendizajes de los estudiantes. Es sugerente aquello puesto que no se evidencia mucho en la práctica del liderazgo los resultados de los estudiantes, puesto que depende de este estilo y su

objetivo. Si su objetivo de los líderes son las relaciones y su aprendizaje en el asunto clave de la enseñanza y el aprendizaje, tendrán una mayor influencia en los resultados de los estudiantiles. Depende, entonces, en qué quieran priorizar.

2.2. Marco epistemológico de la investigación

De acuerdo al objeto de estudio, nivel, tipo, diseño, las características y los instrumentos de investigación, este estudio se enmarca dentro del racionalismo y realismo crítico. Aquí el representante más connotado es Popper (1991) quien considera que el objetivo de la ciencia es buscar teorías verdaderas, no falsas, y para ello se tiene que superar varios intentos de falsación, o sea se tiene que demostrar que las teorías no son infalibles y tienen que fallar en algún momento. Según esto, la verdad se hace un objetivo de la ciencia y no una característica de las teorías científicas. Manifestado de esta manera, el realismo crítico adopta una posición reduccionista al considerar al conocimiento científico como el único camino válido para el conocimiento, por ser el único que se enfrenta con el criterio de falsación.

Popper ,concluyó de que la única manera de diferenciar a la ciencia verdadera de las pseudo ciencias, es precisamente porque la primera esta constituida por teorías susceptibles de ser demostradas como falsas, en donde se ponen a prueba sus predicciones, mientras que las segundas no pueden ser refutables. En otras palabras, la irrefutabilidad en las teorías científicas no es una virtud, sino un vicio ya que la identifica como pseudo ciencia. En términos sencillos, para Popper (1991) la ciencia es tener ideas respecto de algún problema y ponerlas a prueba, de todas las formas posibles, una y otra vez; intentando demostrar siempre, que estas ideas están equivocadas y de esta manera aprender de nuestros errores.

De acuerdo con el autor, las teorías científicas no son el resultado de la síntesis de numerosas observaciones en cadena, como lo sugieren los inductivistas, sino mas bien son conjeturas creadas por los investigadores para explicar algún problema en

algún momento dado, aunque claro posteriormente tienen que ponerse a prueba para contrastar con la realidad y deben ser diseñadas para su posible falsación. Este es el origen del método hipotético deductivo de la versión popperiana que luego ha sido llamado el método del *Ensayo y Error* o también, según el autor, como *Conjeturas y Refutaciones*; es decir que el progreso de la ciencia avanza mediante conjeturas y refutaciones.

Dentro del esquema popperiano la característica principal de las hipótesis es que deben ser *falseables*, dicho de otro modo tiene que haber una o más situaciones que las hagan incompatibles con ellas mismas. Para el popperismo una hipótesis tiene que ser falseable, de acuerdo a afirmaciones precisas que responden y interpretan una realidad, sino no tiene lugar en la ciencia. Por ello la falseabilidad es una característica relevante de las hipótesis dentro del enfoque cuantitativo. Esto quiere decir, que entre 2 hipótesis la más falseable será la mejor, dicho en otras palabras, a más contenido de afirmaciones de una hipótesis mayor será las probabilidades para demostrar que es falsa.

El popperismo es una posición realista y su basamento se debe al nivel de apoyo empírico coseguidos de una teoría, que se consideran necesarias y suficientes en conjunto. O sea, por un lado se rechazan las teorías que no se adaptan a los fenómenos conocidos, se prefieren las teorías que hacen predicciones sorprendentes se eligen teorías que explican fenómenos de amplio rango y se opta por aquellas teorías que ofrecen una explicación única de un fenómeno.

De acuerdo con Popper (1991), la ciencia no empieza problemas mas no con observaciones. Sugiere que los 2 modelos del método científico (Inductivo-deductivo y el hipotético-deductivo) necesitan de la actuación de los mismos personajes del científico y exterior que observan una determinada realidad problemática. La interacción en el método hipotético deductivo resulta ser más complejo que el método

inductivo-deductivo, ya que el método científico no funciona como una tablilla sin escribir, provista de receptores sensoriales listos para registrar información y sin ninguna clase de interferencia de la realidad.

El científico popperiano se acerca a la naturaleza con ideas bien claras acorde a espera encontrar en ella, para lo cual ya se anticipó a un diseño preliminar de esa realidad. Para el científico popperiano es imposible darse cuenta que la teoría ya no describe una realidad si es que no interactúa en ella. Cuando el científico va a solucionar un problema ya abordado con anterioridad, pero de repente surge un problema al encontrar discrepancias entre sus expectativas iniciales y lo que encuentra en la realidad. Por lo tanto, la ciencia empieza en el momento en que la guía hipotéticamente anticipada de una fracción de la realidad, ya no corresponde a ella. En esencia y para la comprensión cabal, para los popperianos entonces, la ciencia es algo que consiste en tener ideas para ponerlas a prueba de manera, intentando siempre demostrar que estas ideas están erradas y de este modo aprender, mediante el ensayo y error.

2.3. Marco teórico científico

A. Liderazgo

a) Liderazgo

El liderazgo es un tema que ha sido de gran interés desde siempre. El porqué algunas personas sin cualidades llegaron al podio del éxito y el poder. Cómo es que se le atribuye a los grandes líderes características especiales y hasta místicas. Porqué algunos líderes gozan de simpatía, popularidad, y de un cúmulo de seguidores que hasta estarían dispuestos a ofrecer su vida si se diera el caso, y en otros casos llegan a tener un odio colectiva que hasta se llega a la conspiración fatal y el asesinato. Les hemos atribuido las victorias, la salvación y hasta la culpa por determinados hechos históricos; a pesar que las causas de los hechos reales no hayan sido totalmente conocidos por

nosotros y también que la influencia del líder haya sido, hasta cierto punto, limitado. Todas atribuciones enaltecidas que otorgamos a los líderes serán porque el proceso del trabajo del líder sea oscuro e ignoto.

Se han dado una serie de especulaciones referidas a los líderes y cualidades; esto seguiría su camino hasta adentrado del siglo XX, donde surgieron las investigaciones de liderazgo. Los temas de investigación redundan en lo relacionado a la eficacia del liderazgo, y en las ciencias sociales se ha tratado de estudiar las características, cualidades, virtudes, comportamientos y fuentes de poder para poder influenciar sobre los demás y conseguir sus objetivos.

En la presente investigación pretendemos resaltar hechos relevantes a investigaciones de la eficacia y dirección del liderazgo en instituciones, la administración pública, empresas formales, hospitales y universidades. Cabe resaltar que estas investigaciones han desentrañado algunos enigmas del liderazgo, pero aun quedan muchas interrogantes.

b) Definiciones de liderazgo

Muchos autores coinciden en señalar que el término liderazgo es de uso común y que ha sido incorporado hacia una disciplina científica. Es por esta causa que su definición es ambigua y no tiene una definición precisa. Entonces otros conceptos como poder, administración, gestión, control, autoridad, supervisión, etc. también generan confusión. Por lo tanto lo que señala Bennis (1959) tiene bastante importancia.

“El concepto del liderazgo siempre nos resulta esquivo, o surge de otra guisa y su naturaleza escurridiza y compleja nos vuelve a confundir. Por ello, hemos inventado una proliferación de términos para abordar la idea (...) por lo que el concepto sigue sin tener una definición adecuada.” (p. 259)

Los investigadores que definen al liderazgo suelen hacerlo desde perspectivas o aspectos que a ellos les interese hacerlo. Hay tantas definiciones como autores han tratado de definir el liderazgo (Yukl, 2008). A su vez este autor hizo la siguiente aclaración: “el liderazgo se ha definido en términos de características, conductas, influencias, patrones de interacción, relaciones de papeles o el desempeño de los puestos administrativos”. Todo esto nos sugiere las motivaciones que tuvieron para definir el término. En la siguiente tabla se proponen varias definiciones de los últimos 50 años.

Tabla 1.

Definiciones de liderazgo representativas en los últimos 50 años (Yukl, 2008)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ El liderazgo es "el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización." ▪ "El liderazgo se ejerce cuando las personas (...) movilizan (...) recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores." (Burns, 1978, pág. 18). ▪ "El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros. ▪ El liderazgo es " el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas". ▪ El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y La creación de un entorno en el que se consiguen las cosas. ▪ "El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo: (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281). ▪ El " liderazgo es la capacidad de trascender una cultura (...) para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos. ▪ "El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse. ▪ El liderazgo es "la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución (...)"

Selim (1998), señala que los trabajadores, en general, perciben a los gerentes, directores o jefes como los mandamás, imponen, controlan, ordenan, supervisan y monitorean constantemente el trabajo de los subalternos. Esto necesariamente, lleva a suponer una imagen de

autoritarismo por parte de los directivos, lo cual resulta preocupante, ya que ellos no se identificarían con esos comportamientos y mucho menos con hacer una excelente labor.

“La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad. No existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no los es, y acaso lo que es más importante, que distingue a un líder eficiente de uno ineficiente”. (Selim, 1998,p. 26).

Pero el punto central de este estudio es el liderazgo escolar que, mayormente es el referido al papel y funciones de los equipos directivos de las instituciones educativas (Schleicher, 2012). Pero, en el último decenio, tanto los informes de instituciones internacionales como la investigación científica, subrayan que el liderazgo involucra una cultura común de expectativas, entre sus miembros, en donde todos participen y sean partícipes del resultado colectivo (Leithwood y Louis, 2011).

Ander Egg (1997, p.110), señala que líder proviene del inglés “leader”, que deriva del verbo “to lead”, que se traduce como “guiar”. Por lo tanto, Líder es la persona que tiene la capacidad de guiar y dirigir , gracias a sus cualidades personales, independientemente del sector económico de donde provenga, o algún cargo o rango en donde se ubique. Es la persona que tiene la capacidad para obtener amigos o seguidores de manera espontánea. Algunos psicólogos sociales señalan que el rasgo que más caracteriza al líder es la de ser el miembro de un grupo en la que más frecuentemente es percibido desempeñando roles de influencia sobre otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

El concepto de líder en el modo de ver de Ander-Egg y de algunos psicólogos sociales; es de aquella persona que tiene ciertas habilidades sociales, de donde se deriva la capacidad de dirigir y persuadir, y es aquella capacidad que independiente de la posición social a la cual pertenece la persona o los cargos y funciones que pueda desempeñar, con la aclaración de que un directivo no necesariamente tiene innata esa capacidad de liderazgo. Además de ello su campo de actuación es grande, en donde sus rasgos de personalidad van a ocasionar en una institución o grupos donde son miembros, situaciones de influencia en otros miembros del grupo.

Por otro lado, Gallegos (2004), señala que un líder es quien guía asertivamente a un grupo. Es el eje articulador de la organización y asume la batuta dentro de la organización. Es quien orienta a todos los miembros del grupo, a lograr objetivos y metas en el tiempo necesario y con los medios necesarios. Pone énfasis en lograr una visión próxima con de una manera entusiasta y retadora, más que por medios coercitivos.

Vaillant y Marcelo (2009) señalan que ser un directivo y tener liderazgo en el presente siglo, demanda el desarrollo de competencias directivas y pedagógicas complejas. La cuestión es que las rutinas administrativas son más valoradas que las labores pedagógicas. Los directivos dedican más tiempo a las tareas administrativas y a actividades como el control de la asistencia, la revisión de documentos y recursos educativos. El monitoreo y la evaluación de los procesos pedagógicos y la formación continua de los docentes son poco frecuentes (UNESCO, 2008).

Podemos concluir señalando que liderar es más complejo que administrar. El liderazgo no solo moviliza conocimientos y buenas intenciones, sino también ciertas habilidades y comportamientos que estén

en sintonía con la prédica académica. Administrar resulta un poco más sencillo que liderar, porque uno puede decirle a un trabajador que vaya y haga su tarea y si no lo hace bien se lo sanciona y se le entrega por escrito; lo contrario ocurre cuando uno lidera, pues en el caso anterior, al enviar al empleado a trabajar, no lo haría por medios burocráticos o coactivos, sino por el contrario lo motivaría e inspiraría para hacer aquello.

c) Liderazgo directivo

Como ya mencionamos, anteriormente, los directivos desde las UGELs, vía memorándums u oficios, tienen sobrecarga administrativa, no disponen de mucho tiempo para el acompañamiento y monitoreo pedagógico. Las tareas administrativas han aumentado considerablemente, debido al aumento de las actividades dentro de los compromisos de gestión escolar, planificados desde el MINEDU. Esta serie de actividades y programas (Qliguarma, Juntos, Mantenimiento, Contratos, Convenios, etc) no sustituyen dentro de su logística de implementación y ejecución a los directivos. Y como señala Mulford (2003) este cumulo de exigencias externas ha contribuido al fraccionamiento de la función, y sobre todo, en nuestro caso mal organizado. Ya que las IE JEC cuentan con un administrador, pero que este no tiene mucho empoderamiento gubernamental para la toma de decisiones. Y esto hace que sea muy débil su liderazgo.

Desde los años 2000, hasta el presente, los enfoques sobre el liderazgo directivo han sufrido una metamorfosis importante. Ahora el protagonismo del liderazgo ya no está en la gestión de las IE, sino en el liderazgo del proceso pedagógico enseñanza aprendizaje. Hoy el liderazgo directivo aborda aspectos más amplios de forma distribuida y ya se encuentra

en el corazón de las instituciones educativas (Bolívar, López & Murillo, 2013).

Por otro lado, cabe mencionar, que hablar de ello nos remite, también, a un contexto amplio de la literatura, como resultado de la búsqueda de la relación o la influencia que ejerce el liderazgo directivo en los aprendizajes y en cuanto al cambio e innovación de las instituciones educativas. Por otro lado y sin temor a encontrar dudas, el repaso de la investigación llevada a cabo por Leithwood (2009), respecto de los estudios de liderazgo directivo, es una una de las más rigurosas en este campo, y define a la mencionada variable como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”.

Dentro de las políticas internacionales, Lagos (2012), señala el caso del país vecino Chile, donde la formación del liderazgo directivo está contemplado dentro de sus leyes, para de esta manera asegurar la implementación del liderazgo directivo como una variable para la mejora escolar. Esto se verifica dentro de la ley 20 501, referidos a la calidad y equidad, donde se señala que deben ser más calificados y tener mayores funciones los directivos. Leacic (2005), ha influenciado de manera importante para el origen de tales normas con sus aportes acerca de la influencia de interacciones múltiples y recíprocas, dentro del liderazgo directivo. A continuación presentamos una figura adaptada de dicho modelo:

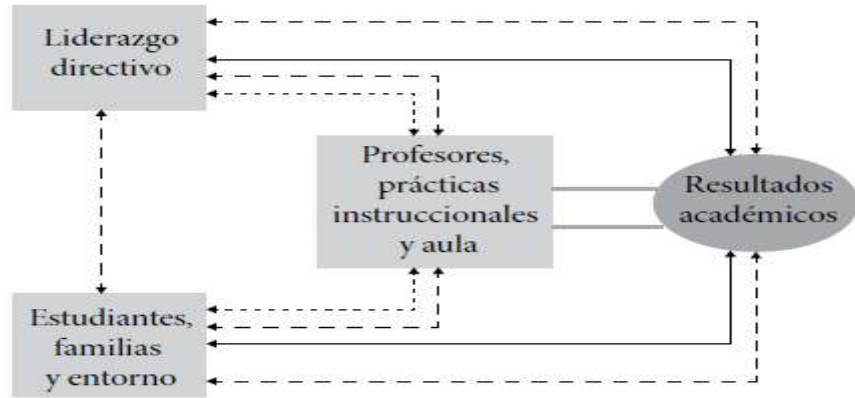


Figura 4.

Adaptación del modelo de impacto del liderazgo directivo (Levacic, 2005)

De la figura 4, según el autor “las líneas segmentadas indican una relación recíproca hipotetizada, no probada, entre los cuatro constructos del modelo de impacto del liderazgo directivo”. Cabe mencionar que, las líneas continuas significan una consistente relación: causa y efecto.

Los informes de la OCDE (Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H., 2009), McKinsey (Barber y Mourshed, 2008) y el National College of School Leadership (NCSL, 2006), manifiestan que:

“Más allá de las diferencias culturales en los sistemas escolares en el mundo, el liderazgo que ejercen los directores de los centros educativos constituye el segundo factor relevante en las IE, después de la efectividad del docente de aula, que explica la calidad de los aprendizajes; al mismo tiempo, este liderazgo contribuye de manera relevante al cambio y la innovación escolar.”

Cabe distinguir que en nuestro país, la gestión educativa es comprendida como un rol dirigido a sostener en una IE las dimensiones administrativas y pedagógicas, como procesos que coadyuvan a un buen

clima institucional, la democracia, la equidad y eficiencia, que contribuyan a los alumnos a desarrollarse de manera plena, con responsabilidad y compromiso. Pero que “los estilos de liderazgo” están más centrados en lo administrativo y el estilo de liderazgo pedagógico en la dimensión pedagógica de la gestión (Rodríguez & Molina, 2011). Esto quiere decir para Bolívar (2010), “que el estilo de liderazgo pedagógico está más centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los buenos resultados del aprendizaje de los estudiantes”. Los líderes pedagógicos se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela, muestran una mayor preocupación por lograr una enseñanza de acuerdo a los objetivos educativos planteados, están preocupados por la formación docente en servicio, el desempeño docente, la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes, teniendo en cuenta los resultados alcanzados en la última evaluación censal los concursos educativos o de alguna competencia local (Murillo, 2008).

Nuestro propósito en la presente investigación es estudiar las características y el talante de un líder para conducir de forma más efectiva una IE y por ende brindar un buen servicio educativo. O sea “los estilos de liderazgo” están más centrados en lo administrativo, lo que conlleva a responsabilidades referidas a planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades a desarrollarse dentro de un periodo en la IE.

Por otro lado, el MINEDU (2014), ha elaborado y difundido el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD), en donde se define el rol y las responsabilidades que los directivos deben asumir y de esta manera generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes.

Esto quiere decir que el MBDD sirve para evaluar el desempeño directivo dentro de un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje de los estudiantes. Ya que sus dimensiones o dominios son los siguientes:

- ✓ **Dominio 1. “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.** Este dominio abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.”

- ✓ **Dominio 2. “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.** Este dominio está orientado a comprender las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.”

d) Los estilos de liderazgo

- ✓ **Estilo interpersonal**

Es la habilidad para influir de manera positiva frente a los demás para el logro de objetivos comunes, la comunicación aquí juega un rol preponderante y también el trabajo en equipo, esto se logra a través de la puntuación obtenida al aplicar una prueba estándar para evaluar el trabajo en equipo y las habilidades gerenciales..

Uno de los estudiosos que más abunda en este tema es Fischman (2000), quien señala que el liderazgo interpersonal suele lograrse cuando cuando la persona domina las habilidades comunicativas, trabajar en equipo, servir a los demás, aprender a dirigir a los demás y desconcentrar el poder. La mejor manera de dar a conocer el conocimiento es por medio de una comunicación adecuada, esta se materializa cuando el líder tiene escucha activa y asertividad. El liderazgo y la asertiva comunicación son estrategias clave para posibilitar a los directivos una mejor gestión en el ámbito organizacional. En ese sentido, Chiavenato (1998), señala que “el liderazgo es una influencia, de carácter interpersonal, ejercida en una situación determinada, orientada al logro de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”.

De esta manera la comunicación es un proceso que permite el intercambio no solo de ideas, sino también de información. Visto de esta forma, la comunicación es fundamental para sustentar nuestras relaciones y actividades personales sobre las que todo ser humano construye la mutua comprensión con otras personas. Podemos señalar, entonces que la comunicación asertiva y con escucha activa es la manera correcta de establecer vínculos entre los directivos y sus maestros.

✓ Estilo administrativo

El estilo burocrático, o poder desde el escritorio es un estilo de liderazgo aún vigente en la mayoría de instituciones de nuestro país, pero quien mejor puede darnos alcances sobre este modelo es el acuñador de este término: Max Weber.

Al respecto Weber (2000) manifiesta que la burocracia moderna opera del siguiente modo específico:

- “Existe el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos.
- Las actividades exigidas por los objetivos de la estructura gobernada burocráticamente se reparten de manera estable como deberes oficiales.
- La autoridad está repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas referidas a los medios coactivos, físicos o de otra especie, de que pueden disponer los funcionarios.
- El cumplimiento de los deberes, así como el ejercicio de los derechos, es asegurado por un sistema de normas.
- Estos tres elementos constituyen, en el gobierno público - y legal, la "autoridad burocrática". En el ámbito económico privado forman parte de la "administración" burocrática.
- Los principios de jerarquía de cargos y niveles de autoridad implican un sistema de subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores. Este sistema permite que los gobernados puedan apelar, mediante procedimientos preestablecidos, la decisión de una repartición inferior a su autoridad superior. Un alto desarrollo del tipo burocrático lleva a una organización monocrática de la jerarquía de cargos. El principio de

autoridad jerárquica de cargos se da en cualquier estructura burocrática: en las estructuras estatales y en las empresas privadas. Carece de importancia para la índole de la burocracia el que su autoridad se considere "privada" o pública.

- La administración del cargo moderno se funda en documentos escritos ("archivos") que se conservan en forma original o como proyectos.
- Existe, así, un personal de subalternos y escribas de toda clase. El conjunto de los funcionarios "públicos" estables, así como el correspondiente aparato de instrumentos y archivos, integran una "repartición"; esto mismo es lo que en la empresa privada se llama "oficina".
- La burocracia considera a la actividad oficial como un ámbito independiente de la vida privada.
- Administrar un cargo, y de manera especializada, implica una preparación cabal y experta. Esto se exige cada vez más del ejecutivo moderno y del empleado de las empresas privadas, así como del funcionario público.
- Si el cargo está en pleno desarrollo, la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral, aparte del hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente fijada. Normalmente, esto es sólo producto de una prolongada evolución, tanto en los cargos públicos como en los privados. Anteriormente, en todas las situaciones, lo normal era lo contrario: las tareas burocráticas, se consideraban una actividad secundaria.

- La administración del cargo se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas, y que pueden aprenderse. El conocimiento de estas normas es un saber técnico particular que posee el funcionario. Abarca la jurisprudencia, o la administración pública o de empresas.”

Para los weberianos la misma naturaleza de la administración moderna requiere estar ajustada y ordenada por normas.

✓ Estilo autoritario

En el estilo autocrático el jefe das las ordenes sin ninguna consulta previa, este sólo esoera que las órdenes dadas se cumplan y ya.Es inflexible y respetuoso de los dogmas. En este estilo autoritario de liderar a un grupo, el jefe se coloca en el pico de una pirámide, ostetantando símbolos de superioridad respecto a los demás subordinados.

Esto origina un clima de desconfianza y temor dentro de las relaciones interpersonales de un grupo. El grupo se sólo como un puñado de personas muy subordinadas en donde el jefe manda y no tiene la capacidad de escuchar las opiniones de los demás.

Collao (1997), señala que el directivo que emplea este estilo de liderazgo se considera en un estado de posición superior frente a los demás y sólo espera que estos obedezcan y acaten sus órdenes. Escucha opiniones, pero no necesariamente se deja influir por ellas. Propone sus metas con sus estrategias adecuadas para él y del resto sólo espera que lo lleven a cabo sin

cuestionamiento alguno. Sabe lo que quiere lograr y además sólo él cree saber cómo hacerlo de manera eficaz; para nada toma en cuenta las habilidades personales de otros trabajadores, ni tampoco colabora de manera personal con los demás miembros del grupo.

Resulta obvio que este estilo de liderazgo no es la mejor opción para dirigir un equipo, pero sí resulta necesario en casos de emergencia o crisis de cualquier índole, debido a que no hay tiempo para poder convocar a una lluvia de ideas y llegar a un consenso entre todos en cuanto a la formulación de un plan de contingencia. También es útil cuando el líder es la única persona idónea y capacitada en cuanto a información y pericia y los demás miembros del equipo son inexpertos. Por su parte el jefe, debe utilizar este estilo de liderazgo cuando aun los demás miembros del equipo se sientan inseguros de tomar la iniciativa propia.

✓ Estilo democrático

En este estilo democrático o participativo el líder consulta y persuade a los docentes, además permite la integración y participación. Este estilo se constituye en uno de los más recomendables dentro de la gestión educativa. El tipo de relación es por demás horizontal y el líder es uno más del equipo. Además este estilo de liderazgo como es participativo, en él se manifiestan relaciones de confianza, apoyo mutuo y diálogo. Esto permite que los participantes se expresen de manera libre y sin temor a ser reprimidos. El desarrollo de las actividades son realizadas, según las opiniones y la participación de todos los integrantes.

Según Collao (1997) señala que este tipo de liderazgo se muestra preocupado no solo por el logro de los objetivos comunes, sino que también por el desarrollo personal y espiritual de todos sus miembros, fomentando, de esta forma, la toma de decisiones mediante consenso. Por lo tanto se trata de gozar de buenas relaciones interpersonales, y estas, sean agradables y de óptima calidad, ya que estos elemento le sirve de base para la efectividad del equipo y la resolución de sus problemas. De esta manera el liderazgo participativo, logra que se logren los objetivos estratégicos, mediante todas las características ya mencionadas.

Otro autor especialista en este campo, como es Chiavenato (2006) profundizando en este tópico, quien propone la hipótesis de las cualidades sobre la iniciativa y la sostiene señalando que depende de la proposición de unas pocas personas que tienen ciertas características y que los empresarios exitosos ensayan. Para este autor estas cualidades de las personas son naturales en cualquier circunstancia. El autor, además, sostiene que los atributos de estas personas, como son la perspicacia, el talento, el encanto y la audacia, son una pieza principal para detectarlos como pioneros y esto es lo que los separa de otros individuos.

✓ Estilo carismático

Este estilo carismático es el que más parece asociado a “caerle bien a todos” o también conocido con el eslogan de “los más populares de la escuela”, pero, en realidad, abarca consigo muchos aspectos interesantes. Ahora bien la influencia, como liderazgo, se puede encontrar también en este enfoque. Este

estilo no está centrado en la autoridad y coacción del líder, sino por las cualidades de su personalidad llena de carisma (Daft, 2006).

Este tipo de líder, dadas sus cualidades, y además su personalidad que favorece a las buenas relaciones interpersonales, lo lleva a tener mucha confianza en sí mismo y estas buenas relaciones le permite afianzarlas aun más con el compromiso de cumplir los objetivos comunes, comunicado de una forma clara a sus seguidores. Esto quiere decir que es un agente de cambio dentro de la organización. Este tipo de liderazgo es considerado como una cualidad extraordinaria de la personalidad y hasta considerada como una virtud sobrenatural (Gómez, s.f).

Este estilo, como ya señalamos, está enmarcado en las cualidades. Es como aquel artista que postea en sus redes sociales y en poco tiempo recibe miles de “me gusta” de sus seguidores. Esto permite que sus seguidores puedan atender sus demandas u obligaciones, aun extra laboralmente. Este liderazgo es capaz de inspirar o influenciar a sus seguidores para realizar actividades más allá de sus responsabilidades. Un directivo basado en este tipo de liderazgo no quiere atención, por mandato, sino que lo logra por medio de sus cualidades y personalidad (Daft, 2006).

Para concluir, podemos señalar que el carisma es una habilidad que brinda interés, alegría, entusiasmo o afecto mediante un encanto personal y que encauzada de manera correcta puede llevar a mejorar el desempeño de los docentes y

de toda la organización, ya que de esta manera los seguidores se guían por la visión del líder y lo ayudan a lograr esos objetivos comunes, mostrando interés por el equipo y el bienestar la organización (Maxwell, 2011; Daft, 2006).



Figura 5.

Adaptación del liderazgo carismático, con sus 7 cualidades, con base en Maxwell (2011).

✓ Estilo transaccional

El liderazgo transaccional se conceptualiza como la relación de intercambio entre los líderes y sus seguidores. En el liderazgo transaccional, la relación entre el líder y el seguidor, se basa en la recompensa contingente (İşcan, Ersarı, & Naktiyok, 2014).

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que este tipo de liderazgo se reconoce cuando los líderes son capaces de identificar las necesidades y demandas tienen sus empleados y lo que tienen que realizar para lograr los objetivos de la organización.

De esta manera se esclarecen funciones y sus tareas dentro de la institución. Luego se otorgan recompensas por el mejor desempeño en el logro de objetivos de la organización y aportando a las necesidades y demandas de los trabajadores. Los líderes de este tipo son muy duros y tienden a manejar una institución con mucha eficiencia.

También Bateman y Snell (2009), señalan que este tipo de liderazgo constituyen una cadena de actividades donde los directivos, dentro de su poder que emanan, utilizan una serie de transacciones o negociaciones, donde se ofrecen recompensas por los servicios de calidad que brinde el subordinado.

Este estilo de liderazgo, es el que se practica mucho en nuestras instituciones educativas de Cajamarca, sin necesidad de haberlo estudiado o incluso profundizado. Por ello a veces se suele ver a directivos beneficiar con algún permiso a algún subordinado y por otro lado castigado a aquellos que no se ciñen al logro de objetivos institucionales. Pero que trae dificultades por desatender la formación y desarrollo de los subordinados y solo centrarse en cumplir las metas institucionales ordenadas por el MINEDU. Pero sin descuidar que las recompensas que se ofrecen a cambio de lograr resultados, es objetivo.

✓ Estilo transformacional

Los líderes transformacionales se definen como líderes, que vislumbran positivamente los escenarios futuros para el organizaciones, se dedican principalmente en la mejora de la

autoconfianza de los empleados, ayudándoles a desarrollar todo su potencial, comunicar una misión alcanzable y la visión de las organizaciones de trabajadores, y participar con los empleados para identificar sus necesidades y la elaboración de colaboración para satisfacer sus necesidades (İşcan et al., 2014)

Mientras que el liderazgo transaccional se centra en la relación de intercambio entre líderes y seguidores, liderazgo transformacional se mueve más allá de estos propios intereses inmediatos (İşcan et al., 2014).

Por otro lado el *Empowerment*, forma parte del liderazgo transformacional; es más para nosotros constituye un elemento de este estilo. Para empezar podemos señalar que es un término inglés un poco difícil de traducir al castellano, podría ser “delegar el poder”, “compartir el poder”; o se podría conceptualizar de las siguientes maneras:

- ✓ “Entrelazar a la gente efectivamente en una red cocreativa de visión, de valores, proyectos e ideas,
- ✓ “Liberar el potencial total y obtener lo mejor de cada uno y “La dignidad de cada persona aumenta cuando tiene algo que decir sobre el destino de la empresa. El empowerment realmente se refiere al compromiso. El empowerment empieza por creer sinceramente que cada uno cuenta (Mc Farland, Childress & Senn, 1996)”.

Este modelo de liderazgo es de carácter participativo, en el que todas las opiniones no solo son tomadas en cuenta, sino que

son puestas en práctica. El poder ya no es monocrático sino que es compartido. Los elementos más importantes de este modelo son: Desarrollo del empowerment desde el equipo directivo, el desarrollo del poder de la visión, los valores compartidos para triunfar en una cultura sana y el imperativo calidad/servicio. En este modelo la organización es plana y flexible, muy diferente a la estructura rígida y jerárquica del modelo burocrático.



Figura 6.
Modelo de liderazgo para el empowerment (McFarland et al., 1996)

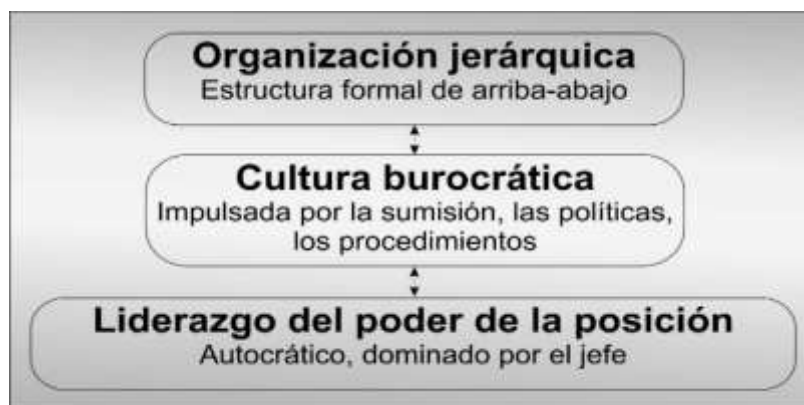


Figura 7.
Estructura jerárquica tradicional y la cultura burocrática (McFarland et al., 1996)

Calero (2005), manifiesta que un jefe formal con actitudes tradicionales es muy perjudicial para cualquier organización que evoluciona constantemente. Por otro lado, el líder innovador y que está en continuo crecimiento profesional implementa las nuevas técnicas de liderazgo, y estas ayudan a la productividad y competitividad del personal y la organización.

Para poder dirigir adecuadamente a una IE es mejor llevarlo a cabo mediante las características y bondades del liderazgo. La dirección con constantes cambios en el mundo globalizado requiere de un directivo que líder, no de uno clásico. Por tanto, es deseable un directivo que encarne nuevas nuevas formas de pensar, actitudes positivas, y e esta manera engendrar la mística del liderazgo en la IE.

El liderazgo es un factor imprescindible dentro de la dirección de una organización. La capacidad para dirigir de manera efectiva, es un requisito indispensable para llevar a cabo una excelente administración. Lo primordial del liderazgo es la capacidad de tener seguidores y el deseo de los trabajadores de seguir a un líder, en quien encarnan sus aspiraciones, su esperanza y lograr satisfacer sus propios deseos y necesidades. La motivación y el liderazgo están íntimamente relacionadas, todo el tiempo.

Quepa considerar que el liderazgo, a diferencia del simple hecho de dirigir una IE, lleva al líder a pensar también en las necesidades y objetivos de sus seguidores, con una estimulación mutua, sobre todo los niveles de una moral, como la más elevada. En efecto, el líder considera como elevado el comportamiento de

aspiración a la superación, esto se da tanto en el dirigido, como en el que dirige. El líder por el contrario al jefe, generan confianza y entusiasmo en sus trabajadores. Aquí dejamos un parangón entre entre líder y jefe:

Tabla 2.
Comparación entre el líder y el jefe

JEFE	LÍDER
Su privilegio: El mando	Su privilegio: servir.
Exige al grupo.	Exige al grupo. Va delante del grupo, actúa.
Inspira miedo.	No inspira miedo. Inspira confianza.
Busca al culpable del error, castiga.	Corrige, comprende, ayuda, orienta.
Asigna el trabajo.	Asigna el trabajo. Trabaja con y como los demás.
Ve como los demás se desempeñan en trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo. Asesora.
Masifica, maneja a la gente.	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores.
Ofrece y obtiene compromiso	Consigue compromiso real a través de la motivación
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia.
Llega a tiempo o tarde.	Llega adelantado a todo.

B. Elementos del liderazgo educativo

Gallegos (2004), señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a) **Visión.** Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- b) **Descentralización del poder.** El liderazgo no está en poder de una o un reducido número de personas. No hay un solo líder y los demás son

seguidores. Todos somos líderes en lo que hacemos, en lo que tenemos competencias desarrolladas, en lo que tenemos conocimiento.

- c) Valores. Actitudes y conductas positivas que manifiesta el líder en el ejercicio de su trabajo, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.

C. El liderazgo y el desarrollo de la organización

El presente trabajo donde hay bastante literatura de la cual podemos servirnos para luego hacer una propuesta o lineamientos para implementar un modelo de Liderazgo. Los nuevos cambios que se avizoraban en vísperas del siglo XXI (McFarland et al., 1996) no fueron equivocados. El desarrollo de telecomunicaciones ha tenido tanta influencia, que las fronteras de los países pareciera que, en algunos casos, solo sirven para separar aspectos políticos e ideológicas; pero en realidad la comunicación puede realizarse entre Asia y América de manera efectiva. Esto quiere decir que para hacer un trabajo la gente no necesariamente tiene que estar físicamente en un espacio, sino que puede hacerlo en diferentes espacios y al mismo tiempo. La teleconferencia sirve para estos procesos. Sobre todo para procesos logísticos.

El liderazgo de las organizaciones tiene que tener, además de la caracterización o clasificación anterior, un factor clave que es ser un líder del cambio. Para Drucker (2002) el cambio no se administra, solamente podemos mantenernos adelante de él. El problema ya no es la resistencia al cambio, como a veces queremos entenderlo, sino que se trata de algo parecido, como postergar el tiempo, aplazarlo lo máximo que se pueda o que nunca llegue. Resulta difícil imaginar un cambio dentro de una institución; pero según el autor, las instituciones

que no lideren el cambio son instituciones con un destino claro: están destinadas al fracaso. Nosotros sabemos cómo es que fracasa una empresa privada, pero en el caso de las instituciones educativas públicas, es muy difícil saberlo. Porque una IE privada, si brinda un mal servicio educativo sus estudiantes se les van y la IE desaparece, porque carecerá de financiamiento sin sus estudiantes. Pero en las IE estatales eso no ocurre, al menos no por ahora. Si una IE pública brinda un mal servicio, la IE sigue existiendo. Lo único grave que les suele ocurrir, cuando hay deserción escolar, abandono o traslado es que racionalicen a sus docentes, o sea los saquen de ahí y los reubiquen a otras instituciones que tengan necesidad del servicio de los docentes.

La calidad de servicio está relacionada a diferentes variables, pero en este caso la abordamos desde una de las más importantes como es el estilo de liderazgo que ostentan los directores de las IE JEC. Este liderazgo debe estar teñido de las políticas del cambio (Drucker, 2002); la primera política es *abandonar el ayer*, esto representa el aniquilar todo intento de querer conservar algún proceso, servicio, producto, distribución que no está en periodo de vida de unos años más, sino que simplemente ya fenecieron. Su ciclo de calidad, de buenos resultados ya está cayendo en cifras. El abandono de viejos moldes es tarea difícil, sobre todo en instituciones donde los trabajadores no muestran compromiso. La capacidad de los líderes tiene que estar probada. Si el equipo directivo no se quiere deshacer del pasado, entonces no están libres para forjar el mañana. Un ejemplo, que puede ayudar a entender un poco mejor esta política es la que menciona Drucker (2002), en su libro “*Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*”:

“Un reciente ejemplo de lo que no debe hacerse (...), hecho en los años noventa (...), por el fabricante de automóviles más grande de los Estados Unidos, General Motors, (...). Todos saben en los Estados Unidos que los fabricantes de automóviles japoneses adquirieron el 30% del mercado estadounidense de automóviles para pasajeros (...). Las dos terceras partes de la ganancia japonesa – un enorme 20% del mercado

estadounidense – correspondió a pérdidas de General Motors, cuyo mercado decayó del 50% al 30%. Durante 15 años, General Motors no hizo otra cosa que jugar con los precios y descuentos, sin ningún resultado. Por fin, a finales de los años ochenta, decidió contraatacar con un automóvil nuevo llamado “Saturno”. En su estilo, su fabricación y marketing, su servicio y sus relaciones laborales, el saturno es una imitación pequeña pero ligeramente más costosa de un automóvil japonés. (...). Ahora bien, todo el mundo fuera de la GM se dio cuenta inmediatamente de que el Saturno no competía con las marcas japonesas. Todas sus ventas se lograron a expensas de marcas propias de GM que estaban en decadencia, sino moribundas, como Oldsmobile y Buick. Entonces GM – y más aún (...) la UAW- comenzó a frenar el Saturno. Le negaron dinero para expansión, dinero que se dedicó a intentos inútiles por “modernizar” las plantas de Oldsmobile y Buick. Le negaron dinero para desarrollar nuevos modelos, dinero que también se dedicó a nuevos diseños de Oldsmobile y Buick (...). Ni Oldsmobile ni Buick se beneficiaron. Ambos siguen cuesta abajo (...) tanto MG y la UAW han persistido en su decadencia (...) una posible solución habría sido tomar dos medidas simultáneamente: (1) matar al Oldsmobile moribundo (2) aprovechar al máximo el éxito del Saturno, darle todo el dinero que necesitan este automóvil y su personal.”

Otra de las soluciones, sería hacer más de lo mismo, pero de un modo diferente. En este ejemplo ilustrativo podemos notar que eliminar ideas del ayer es muy difícil, pero menos costoso. Sobre todo, cuando se tiene que dejar de lado una serie de secciones de la fábrica por cada uno de los modelos, como: la fundición, pintura, accesorios, ensamblaje, prueba, sistema de ventas, etc. Para una empresa de tamaño envergadura fue difícil, pero para nosotros ¿no debería ser más sencillo?

La siguiente política es el *mejoramiento organizado* (Drucker, 2002) que consiste en mejora de manera sistemática y continuamente. Este mejoramiento debe de ser en todas las áreas y sub áreas. Para este mejoramiento es necesario que establezcamos metas u objetivos de mediano plazo. Para los japoneses un crecimiento de un 3% anual es real y alcanzable. Bueno, y si el mejoramiento continuo depende del desempeño en un aspecto dado, lo que se necesita es saber

qué es el desempeño. La institución o la empresa interesada debe definir el concepto de desempeño, según la entiendan todos, pero con mayor incidencia en el usuario. Necesitamos saber qué es un buen desempeño para el cliente. El autor cita algunos ejemplos, uno de ellos es el que sigue: señala que había un banco importante conceptuó que un buen desempeño era ofrecer productos financieros nuevos y más avanzados. Dedicó bastante tiempo en investigar los tipos de productos financieros que sus clientes desearían; además de capacitar al personal para brindar estos productos en las sucursales. Una vez implementados estos productos en las sucursales, perdieron clientes rápidamente. Luego se dieron cuenta de que un buen desempeño para el cliente significa no tener que hacer cola en una larga fila para realizar actividades rutinarias ordinarias. Y la solución del banco fue implementar cajeros automáticos que no demandan muchas destrezas para su uso y que no exigen demasiado tiempo. Esta empresa perdió mucho tiempo y dinero y habría bastado experimentar estos cambios en al menos una o dos sucursales y evitar pérdidas por caso dos años. La mejora continua termina por generar cambios en la institución, en todas las áreas, generan nuevos procesos.

La siguiente política que el líder del cambio debe seguir, según Drucker (2002), es *el aprovechamiento del éxito*, para lo cual se debe matar de hambre a los problemas y alimentar a las oportunidades. Para el autor la mejor manera de hacerlo es aprovechar los éxitos y edificar para ello y cita un ejemplo interesante con el éxito de una empresa japonesa como es la Sony. Ellos se han basado en un producto que ni siquiera inventaron: la grabadora magnetofónica. El éxito de este producto Sony sirvió para elaborar un nuevo producto, luego otro y otro, y así sucesivamente. No todos los productos tuvieron éxito, pero cada nuevo producto elaborado el riesgo era menor o las pérdidas no eran muy grandes. Esto llevó a Sony a consagrarla como una de las empresas más grandes y constantes del mercado.

La última política que todo líder del cambio debe seguir es inculcar una política sistemática de innovación, o sea una política para *crear cambio*. Para Drucker (2002) esto no es tan significativo para las empresas y quizá sea más productivo el abandono organizado, el mejoramiento o el aprovechamiento del éxito y que, sin ellas, ninguna empresa o institución puede pretender convertirse en innovadora de éxito. Para que una institución o empresa sea una líder de cambio tiene que promover la política de innovación sistemática. Con esto se generaría en la empresa una mentalidad de liderazgo de cambio. Esta es la verdadera razón de hacerlo para que los trabajadores ya no le teman al cambio y tampoco esperen que no llegue, sino que vean al cambio como una oportunidad.

Todos estos argumentos tienen que tener también continuidad. Para Drucker (2002) mientras más esté organizada una institución para hacerse líder del cambio, más tendrá que establecer una continuidad interna y externa, y más tendrá que equilibrar el cambio veloz con la continuidad. Internamente, la continuidad y la organización para el cambio implica saber dónde estamos ubicados, con quiénes trabajamos, los principios y normas. No funciona si el contexto no es conocido, previsible o conocido. Y, fuera de la empresa también es necesaria por lo que la institución tiene que tener una identidad en las estrechas y continuas relaciones que establezca con la sociedad.

Las teorías o modelos de la calidad son diversos, pero tienen en común un ingrediente vital: la persona. El Empowerment (Mc Farland et al., 1996) que se le da a los trabajadores es un aporte importantísimo. Ya que esto le permite al trabajador tener libertad y liderazgo para poder desplegar todas sus habilidades y potencialidades en pos de la calidad del servicio. Respecto de ello Mc Farland et al. (1996, p.41) señala que “Los líderes se están divorciando de la autoridad formal porque las organizaciones se están convirtiendo en redes descentralizadas en vez de ser entidades jerárquicas, y del poder porque menos gente puede dominarlo y

controlarlo todo”. Además “Ya no podrá haber más jerarquía rígida ni aislamiento del liderazgo. La persona que está más cerca de la situación dada es la que sabe mejor cómo manejarla. Cuantas más voces se escuchen mejor será la organización” (Mc Farland et al.,1996, p.64).

Se justifica estos cambios que urgen en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, ya que, si bien es cierto, sus autoridades han mostrado bastante compromiso y seriedad por hacer bien su trabajo, falta más. La práctica por sí misma es ingenua y la teoría sin práctica es ciega. Si todo se resolviera por la práctica, entonces no habría investigación y desarrollo teórico. La práctica da las soluciones, pero el problema se formula a partir del marco teórico.

Hay otro asunto importante, creo que más importante e interesante también. Esto es el hecho de que no es lo mismo liderar una institución pública que una privada. Las investigaciones al respecto son escasas por lo que tuvimos que remitirnos a una investigación del otro lado de nuestro continente: Grecia. Al respecto los investigadores Dimitrios, Sakas & Vlachos (2013) llegan a la siguiente conclusión:

“(...) en la literatura anterior de gestión estratégica y la investigación en simulación dinámica han proporcionado pruebas de que varios otros factores, además de la dirección, como la cultura organizacional, estrategia de investigación y desarrollo, el entorno empresarial y la estructura están relacionados con resultados de la empresa, por lo tanto, su impacto combinado debería ser investigado en estudios futuros. Por otra parte, la rivalidad entre en los mercados sin fines de lucro y con fines de lucro las organizaciones deben estudiarse más a fondo con el fin de comprender mejor cómo se aplica Liderazgo Estratégico.”

Como podemos observar este tipo de investigación se encuentra en un nivel exploratorio y la investigación anterior está basada en los mercados, pero no acerca de servicios educativos. Pareciera difícil entender cuál es el propósito de

las IE JEC, y esto se debe a que es un modelo educativo que recién está puesto a prueba. El incremento de horas adicionales a los colegios normales se debe ver reflejado en el logro de aprendizajes en las diferentes áreas académicas. Las IE JEC son creadas de gestionar los procesos pedagógicos para una educación de calidad y disminuir las brechas de la inequidad. Esto además incluye la selección de personal y el monitoreo a cada una de las entidades de su jurisdicción. De esta manera queda más entendible el rol de las UGELs en nuestro país, esta explicación obedece a motivaciones didácticas y no porque estemos de acuerdo con las privatizaciones, sobre todo en materia educativa.

Si las unidades ejecutoras fueran gestionadas por empresas privadas, pero con recursos del estado; podríamos formular las siguientes preguntas: ¿qué elementos estratégicos utilizaría para tener una gestión de calidad? ¿Cuáles serían los perfiles para la selección de su personal interno? ¿Cómo elegir los niveles de atención a los usuarios para llegar a los diferentes segmentos de servicios de manera efectiva? ¿Cuál sería la estrategia óptima para considerar los diferentes segmentos de servicio?

Los modelos de liderazgo constituyen elementos vitales para la gestión moderna, sin la cual no tendrían sentido en este contexto del desarrollo y de la era planetaria. Ya que, debido a la alta competitividad, desprendida del desarrollo de las comunicaciones, no podemos seguir dejando que los espectros y fantasmas de Fayol, Taylor, Drucker, etc. sigan merodeando nuestras instituciones como son las UGELs y ejerciendo influencia sobre la gestión. Estos modelos de carácter normativo no han respondido a la gestión de procesos y al desarrollo del talento de las personas, por ser de naturaleza distinta al ser humano. Estos modelos en obsolescencia, la mayoría extraídos de la gestión militar, no son la solución a los problemas de la IE JEC de la UGEL Cajamarca. No es raro que Gestión y General tengan la misma raíz latina. La propuesta que realicemos nos servirá para

centrarnos en la gestión de procesos y el liderazgo de las autoridades o del comité ejecutivo y de esta manera arribar a la calidad de servicios, tanto a usuarios internos como externos.

Las IE JEC de la UGEL Cajamarca es un modelo que apenas se ha instaurado en todo el Perú, debido a las demandas de la comunidad y que la sociedad moderna exige. Se ha instaurado, pero no se han implementado con todos los recursos que demandan una organización como tal. Muchos dicen que esto debería ser paulatino, entonces ¿los resultados también deberían ser paulatinos? Lo cierto es que, sin la implementación de las aulas funcionales, con internet, por ejemplo, no podremos participar equitativamente con otras IE JEC que si lo tienen, debido a la no ruralidad, en algunos casos. Para romper los muros de la inequidad y de la exclusión no es necesario ir a la zona urbana, sino que la tecnología y los servicios básicos tienen que llegar hacia los sitios más recónditos de nuestro país. No hay estudios que nos den luces acerca de su clima institucional, lo cual hubiese sido muy valioso para nuestra investigación. Así que tenemos que cerciorarnos de ellos por medio de instrumentos validados y fiables teórica y estadísticamente. Las conclusiones y hallazgos de la presente investigación, serán sumamente valiosos para mejorar los procesos de gestión. Va a depender del grado de instrucción y la madurez académica suficiente de los directores de las IE JEC y directivos de la UGEL Cajamarca para asumir los aspectos positivos y puntos críticos de su gestión.

Como ya mencionamos, no hay estudios que ayuden a caracterizar la problemática de las IE JEC de la UGEL Cajamarca, en sí mismas, por su reciente creación, pero nuestra estancia dentro de las mencionadas instituciones nos ayudan a intuir, por observaciones netamente personales, que no hay procesos que coadyuven a la calidad de servicios dentro del contexto de las investigaciones de la gestión de la calidad en el siglo XXI. Por lo que resulta imprescindible

recoger datos empíricos de los usuarios internos, seleccionados probabilísticamente, para determinar la magnitud de la problemática y de acuerdo a ello elaborar una propuesta teórica y práctica para mejorar el servicio de atención a usuarios internos y externos.

Fernández y Álvarez (2002), señalan que, aún hoy día, nadie duda de la importancia del liderazgo, menciona que existen cuatro situaciones clave en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

- Para facilitar el cambio y la innovación, un requisito primordial por el día de hoy, para poder seguir siendo competitivos en el mundo globalizado, se tiene que tener servicios que sean atractivos a los usuarios, de acuerdo a sus expectativas.
- Para motivar a los individuos, se requiere darles el liderazgo para que puedan desplegar todas sus habilidades y potencialidades y espíritu de auto superación.
- Para mantener fortalecida la salud mental del equipo de trabajo y mantener una alineación entre el logro de los objetivos individuales y los de la organización, de acuerdo a la misión y visión. Según la experiencia no es para nada fácil mantener la motivación en el grupo, suprimir el estrés y los conflictos, luego transformarlos en armonía y así lograr resultados de calidad.
- Para dar una extraordinaria visión, de la manera más motivadora, a la organización. Esto quiere decir, que la función del líder consiste en elevar la moral del grupo para que la organización de sus primeros pasos. Esto coadyuva al origen de la cultura organizacional que impregna los valores y principios que el líder defiende y comparte en la génesis de la Empresa o Institución.

Al respecto McFarland et al. (1997), señalan que: “Ya no podrá haber más jerarquía rígida ni aislamiento del liderazgo. La persona que está más cerca de una situación dada es la que sabe mejor cómo manejarla. Cuantas más voces se escuchen, más fuerte será la organización”.

D. Calidad del servicio educativo

a) La calidad

Deming (1986) al respecto señala que:

“La calidad comienza con la idea, la cual es establecida por la dirección. Los ingenieros y otros deben traducir la idea a planes, especificaciones, ensayos, producción. Los principios que aquí se explican, junto con la reacción en cadena expuesta (...) las técnicas enseñadas a cientos de ingenieros, iniciaron la transformación de la industria japonesa. Había comenzado una nueva era económica.”(p.4)

Lo que Deming (1986) señala en otras página no deja de ser interesante y parafraseando sus ideas y contextualizándolas al terreno educativo podemos decir que, por ejemplo, en la solicitud de un usuario interno, sobre todo un externo, que hace a la unidad ejecutora el tiempo en que ingresa por mesa de partes y recorre todas las áreas la revisión respectiva, la visación y la firma de todos los “jefes”; para las personas que realizan este proceso no parece importar el tiempo, pero del otro lado hay una persona que cuenta los días o incluso las horas, y puede ser que de acuerdo al tiempo de espera, para ser atendido, emita un juicio señalando si la calidad del servicio es bueno o no lo es. La calificación de un buen servicio surge de inmediato, luego de ser atendido, pero la percepción de la calidad de servicio puede surgir con retraso, puede ser luego de uno o dos años. He ahí la importancia de poder cuantificar la rapidez de papeleo, la confianza en el tiempo de espera señalado al usuario, el cuidado de los papeles, etc.

Si los trabajadores de una institución trabajaran por metas (objetivos de corto plazo: puede ser un día, una semana, etc.) para la entrega (o el proceso de certificación o comprobación en algún sistema del pedido) de alguna solicitud por día, entonces el trabajador tendría la posibilidad de garantizar su trabajo o de no hacerlo. Trabajar sin cuantificar su trabajo es algo parecido al de trabajar a la deriva y esto puede restarle calidad de servicio a las IE JEC. Pero el trámite es solo uno de los aspectos o atributos que el usuario puede tomar como referente para medir la calidad de un servicio, otro puede ser el trato cordial que se brinde al solicitante, el ambiente de recepción, etc.

Los problemas encontrados en las empresas o instituciones son similares, no se cuenta con material adecuado, los proveedores son ineficientes y sus productos inadecuados, corrupción en la licitación, etc. Esto obviamente traería como consecuencia un mal servicio al usuario. Por más que un trabajador sea conocedor de la gestión de calidad, este no podrá ofrecer un buen servicio. En efecto, de esto podemos señalar que una buena gestión en los procesos, mejoraría la calidad en el servicio. Por ejemplo, si mejoraríamos la calidad en la selección del proveedor de papel, seguramente que certifique de algún modo su calidad de servicio, podríamos mejorar en el tiempo de respuesta a nuestros usuarios, además de disminuir los costos si es que los trabajadores fueran contratados por locación de servicios o asesoría externa. Con esto no tratamos de ser unidimensionales, es solo un ejemplo, hay otros factores que inciden como el clima laboral, quien es sumamente importante. Hay muchos gestores que conviven en un ambiente de chismes, “maleteos”, inseguridad, tensión, rumores, etc. que los convierte en cómplices. Este clima mengua la capacidad de respuesta de los trabajadores y también disminuye la calidad en el servicio.

El común denominador de todas las instituciones es que los errores que se cometen al interior o exterior de la institución, son caros. Cuanto más lejos se llegue con los errores más difícil son de corregirlos. Si un empleado resuelve incorrectamente a un estudiante, este último tendrá que invertir más tiempo en rehacer el caso, con las demandas necesarias, si las hubiere, además de dinero, molestias, etc. Este caso de error, que llega directamente al usuario es de los peores, no se puede cuantificar, pero podría acarrear consecuencias sociales, si se llegasen a difundir a la comunidad de usuarios. Otro ejemplo es cuando el profesor se equivoca en el reporte de calificaciones en la libreta del estudiante. El padre de familia cuando va a retirar la libreta de su hijo se da con la sorpresa de que no le corresponden a su menor hijo las calificaciones en cotejo con sus pruebas objetivas. Tendrá que calificar a la institución de ineficiente y hacer su queja correspondiente, además de perder tiempo y dinero. Corregir un error resulta más caro, que implementar una gestión adecuada de procesos. A veces estos errores no son por descuido de los trabajadores, sino por falta de orientación de los “jefes de área”. Si estos no son conocedores de un plan para gestionar procesos, seguramente puede ocurrir cualquier cosa, como si se tratase de un fenómeno meteorológico.

La improvisación es una receta cara, a largo plazo. La verdad es que nuestros mal llamados “jefes”, a veces, no planifican a largo plazo. La mayoría planifican a corto plazo esto trae como consecuencia que los planes de estudio de los estudiantes, por ejemplo, sean inadecuados y no se cumplan con las metas a largo plazo; pues estos se sustituyen o “mejoran” luego de los cambios administrativos, como consecuencia de políticas o medidas disciplinarias. Trabajar con planes a largo plazo, con objetivos anuales y metas cortas y medibles es lo más sostenible y objetivo para poder gestionar

los procesos. Cualquier Plan si tiene una acepción sistémica y una operacionalización lógica no es descartable, por más mediocre que parezca, se obtendrá algún resultado, sobre todo si estos son claros, precisos, medibles y observables.

b) Concepto de calidad de servicio educativo

Para hablar de calidad de servicios se tiene que precisar el fondo del asunto ya que la frase es polisémica, por ello una de las formas de comprender el concepto, en su totalidad, es jerarquizando las ideas que le dan soporte. Y para ello podemos empezar señalando que el servicio para Fisher & Navarro (1994) es el conjunto de actividades o beneficios que se ofrecen para su venta. Años más tarde lo explican, como una forma de bien económico; o sea, todo el que trabaja y no produce bienes, entonces se dedica a producir servicios. También Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), sustentan sus ideas a partir de las características de los servicios; entonces, es importante tener en cuenta que la intangibilidad, heterogeneidad o caducidad como elementos diferenciadores que pueden estar o no relacionado con un producto físico, es decir, los usuarios no pueden comprobar los servicios antes de su compra, entonces no pueden asegurar la calidad, de esa manera el acto mismo de experimentar el servicio se convierte en un resultado.

Y otra definición normativa es la que ofrece Cano (1998), señalando que la calidad con una característica o atributo moral o mental que intenta liberarse de prejuicios de orden moral, ciñéndose sólo a señalar las características o elementos particulares a situaciones u objetos. De este modo se entendería a la calidad solo como un conjunto de características y propiedades de un objeto, exento de subjetivismos.

Por otro lado, Díaz (2010) manifiesta que la calidad, desde la perspectiva del mejoramiento continuo, debe defender a ambas partes del juego, como es el usuario y el prestador de servicio, de acuerdo a las necesidades y demandas de ambos para obtener resultados mejores. Como hemos visto en diferentes modelos de calidad, siempre se ordenan sistemáticamente, los factores de menor a mayor grado de criticidad, para garantizar el buen funcionamiento de la institución. Solo así podemos garantizar el mejoramiento continuo. De esa forma, también, se asegura y monitorea la satisfacción del cliente con el servicio recibido; esto como parte trascendental dentro del proceso.

Y según Ruiz (2011), ya aterrizando en lo que es la calidad educativa, señala que es el ideal que se persigue y que constituye el valor añadido a las metas que se deben lograr dentro de las acciones educativas, entendidas como prácticas intencionadas y vivenciadas dentro de las aulas como espacios interactivos, fecundas y valiosas, entre los agentes educativos. La calidad es parecido a la definición de valor agregado que motiva no solo a cumplir los objetivos, sino que también a realizarlos de la manera más óptima y siempre mejorando para hacerlo cada vez mejor en nuestra comunidad educativa. Necesariamente no hay diseñar un punto de llegada, sino más bien un mejoramiento continuo de todo lo que hacemos para satisfacer a los usuarios y uno mismo por hacer bien las cosas.

Ahora vamos a abordar a las dimensiones de la calidad del servicio educativo:

i. La calidad de la enseñanza.

Desarrollar este concepto en la práctica educativa no resulta nada sencillo, pero en las empresas privadas de otros campos de

acción sí parece serlo, ya que parecen tener criterios bastante más claros que en educación, no sólo para seleccionar al equipo de trabajo de acuerdo a su formación recibida sino que sus modelos de la calidad poseen toda una serie de protocolos sistematizados para asegurar la calidad de los resultados y/o productos. Los problemas que guarda la calidad del docente son diversos. Instaurar los sistemas de control para verificar la calidad docente, no ha sido sencillo. Varía de acuerdo a la variación geográfica, social, económica, la cultura, etc. Por lo único que se sabe es por las mediciones realizadas por organismos o instituciones interesadas en, justamente, medir, la calidad con pruebas. Y se sabe de ellas de modo directo o indirecto. Pues cuando evaluamos el nivel de rendimiento de los estudiantes en una materia, también lo hacemos indirectamente al desempeño del docente que tuvo con esos estudiantes. Y, por otro lado, también encierra las diferentes percepciones, de los diferentes actores de la comunidad educativa respecto de la educación.

Por otro lado, tenemos que tener en cuenta que no todos tenemos el mismo concepto de calidad docente, es bastante diversa su acepción y eso puede llevar a condicionar las expectativas relacionadas a los criterios, indicadores y niveles de la mencionada calidad docente.

Considerado uno de los primeros en definir el concepto de calidad de la enseñanza fue Carroll (Martín-Molero, 1985), señalando que depende del grado en que la explicación, técnicas, estrategias, materiales, presentación, motivación y orden de la materia que debe ser aprendida se aproxima los mejores resultados que puede aprender un determinado estudiante. Por otro lado, Berry

(1992) la define como un ajuste positivo a determinadas especificaciones y diseño, para que el resultado satisfaga las exigencias del usuario. Por ahora, podemos señalar que es una reingeniería o transformación y que atraviesa a todos los procesos de una institución u organización.

ii. Organización de las aulas.

En cuanto a la organización de las aulas de las IE JEC, ellas se constituyen en las denominadas aulas funcionales, que son aquellos espacios dotados de recursos, materiales, y medios educativos para el óptimo desarrollo de las sesiones e aprendizaje y el logro de aprendizajes. Estas aulas están todavía en un proceso de implementación paulatina. Se han priorizado algunas para la cuales se ha enviado material para su implementación, estas son las áreas de inglés, matemática, comunicación y CTA.

Lo que resulta interesante de estas aulas es la responsabilidad directa de los docentes del área. Lo cual les facilita el uso y cuidado de la misma. La organización del aula corresponde al componente de soporte de acuerdo a la Resolución Ministerial N°451-2014-MINEDU, en donde se señala la organización de las aulas funcionales o temáticas.

El propósito de su existencia es ofrecer a los docentes espacios adecuados para un óptimo desempeño y para el estudiante un espacio que promueva el aprendizaje autónomo y colaborativo y el aprendizaje significativo. Por otro lado, también, se busca suministrar los recursos educativos y equipos tecnológicos de acuerdo a la

naturaleza de cada área curricular y lograr el uso racional en el proceso de enseñanza y aprendizaje. También se busca mejorar las prácticas dentro del proceso enseñanza aprendizaje y para ello se va a utilizar la motivación y la integración de las TICs al proceso de enseñanza aprendizaje.

Dentro de la organización interna del aula funcional se ha considerado los siguientes sectores:

- Sector para el desarrollo de las actividades de enseñanza - aprendizaje. Es uno de los sectores más importantes dentro del aula. Está constituida por un área física en donde trabajan los docentes y estudian los alumnos. Esta área está conformada por carpetas unipersonales para facilitar la conformación de grupos y el trabajo en equipo.
- Sector encargado del espacio administrativo docente. Es el área destinada para el uso personal del profesor. Esta cuenta con un escritorio y una minicomputadora estacionaria para que el docente pueda planificar sus actividades, preparar su material, revisar trabajos y realizar asesoramiento u orientación estudiantil.
- Sector: Material educativo y biblioteca. En este espacio es donde se ubican los estantes, repisas, vitrinas o armarios para guardar los cuadernos de trabajo, libros, láminas y otra bibliografía correspondiente a las áreas curriculares. Tiene que estar debidamente etiquetado y señalado para tener fácil acceso al material impreso. El material bibliográfico, además, debe estar debidamente codificado para que permita su rápida identificación.

- Sector: Audiovisuales. Es el área destinada para la ubicación del data, el televisor, los parlantes y micrófonos. La instalación de estos equipos permite que los jóvenes puedan recrear las sesiones de aprendizaje con imágenes, audio y videos sin dificultad. Con la instalaciones eléctricas de acuerdo al reglamento nacional de edificaciones.
- Sector para la Galería de productos. Este espacio está destinado para la exposición o exhibición de los productos obtenidos por los estudiantes al término de cada unidad didáctica (maquetas, afiches, antologías, infografía, antologías, etc.). Además, debe estar implementado con murales y mostradores, dependiendo del área curricular.

Es preciso aclarar, que, de ser necesario, las instituciones educativas, según las necesidades y requerimientos, pueden crear otros sectores, para una determinada aula funcional. Teniendo en cuenta también el aforo de cada aula.

La gestión de las aulas funcionales en la IE JEC, a diferencia de las aulas únicas, son asignadas a un docente o equipo, como ya se mencionó, quienes serán los responsables de su organización y mantenimiento, con el apoyo del equipo directivo, estudiantes y los padres de familia. El traslado es de los estudiantes y ya no de los docentes. Las aulas funcionales operan mejor, debido a que el espacio está adecuado y equipado con los materiales específicos a cada área curricular. Algo que no ocurría con las aulas unitarias. Esto permitirá y coadyuvará al logro de los aprendizajes previstos.

iii. El ambiente escolar.

Dentro de toda sociedad, todos estamos preocupados por el ambiente natural, la salud, los servicios básicos y el bienestar de las personas. Y también, lo es, dentro de las instituciones educativas, de ahí deviene una preocupación por nuestras autoridades para asegurar una sociedad próspera y un mejor futuro para las nuevas generaciones.

El término ambiente, dicho por sí solo, implica una concepción amplia dentro de la cual entraña los elementos básicos, como una población humana sus diferentes maneras de organizarse, y el producto de toda actividad humana como la cultura, la ciencia, y la tecnología; y, un entorno geográfico, con recursos naturales y las interacciones permanentes entre ambos elementos (Trellez, 2012).

Hay un constante progreso en el desarrollo histórico de la sociedad, en gran medida, debido a los avances tecnológicos, y esto permite reestructuras en las interacciones sociales, manifestadas en nuevas formas de relacionarse, convivir, pensar, hacer cultura, transformar la naturaleza, establecer formas de vida saludable y cuidar el medio ambiente. Pero, también esos avances también traen consecuencias innegables por lo que a Magendzo (1996) lo llevan a cuestionar a la modernidad junto a los grandes desarrollos científicos y tecnológicos originan una crisis alarmante, como la crisis de identidad, la violencia, la pobreza extrema y el conflicto ambiental. Este último con repercusiones negativas, generando el desequilibrio del planeta, en la salud física y emocional. La falta de tratamiento de los residuos sólidos, con grandes cúmulos de plástico es bastante

preocupante para la subsistencia de varias especies marinas e, incluso, la propia calidad de vida de las personas.

Como hemos visto, el medio ambiente, se refiere al entorno que nos rodea. Este entorno afecta y condiciona la calidad de vida de las personas. Entonces, podemos señalar que el entorno que rodea a los escolares, dentro del desarrollo de actividades pedagógicas, resulta importante saber de las condiciones favorables para el óptimo trabajo pedagógico. Esto resulta importante porque permite mirar si, estos espacios, entrañan efectos negativos o si resulta motivante para los escolares.

Entendida de esta forma, el ambiente escolar constituye un espacio donde se originan sinergias y relaciones entre múltiples factores coadyuvan y favorecen el logro de aprendizajes de los estudiantes. Esto no solo lo constituyen el espacio de las relaciones interpersonales, sino también el espacio físico y tangible. Y los espacios físicos tienen que sustentarse dentro de la calidad educativa, que brinde un servicio educativo de calidad. Entre ellos destacan los servicios internos al aula como los servicios higiénicos, la limpieza de los sectores y los materiales didácticos. Los servicios externos lo constituyen los servicios higiénicos, el servicio de agua, las instalaciones eléctricas y sanitarias; y, por último, los humanísticos o espirituales como el respeto de los derechos humanos, participación de concursos, excursiones y otros.

c) Calidad educativa en el país y Cajamarca

Las investigaciones en este sentido nos van dar una idea general de cuál es la calidad del servicio educativo que tenemos en nuestro país. Señalaremos aspectos relevantes que fortalezcan al presente trabajo y sobre todo aquello que tenga que ver con la educación básica regular - secundaria. La Educación es uno de los sectores más cuestionados debido al impacto de su desarrollo que tiene en la sociedad. Ya es trillado escuchar decir que, a más inversión, mayor desarrollo y calidad de vida, pero no tenemos mucho dinero para cubrir las demandas sociales que exige este mundo globalizado y alcanzar la calidad educativa. Para empezar en el tema nutricional, tenemos alarmantes cifras en cuanto a anemia infantil, la cual alcanza el 44.4% en niños de 6 a 35 meses (INEI, 2017). El otro tema es el déficit de infraestructura educativa que se estima en cerca de 100 mil millones de soles. Haber en infraestructura educativa se invierte 2 500 millones de soles por año, entonces en 40 años se superaría esta brecha. La verdad, es muchísimo tiempo, dado que nuestras metas para superarlas son al 2021 (Fernández, 2017). También es bastante dinero y para cubrir esa brecha en el corto plazo, y así como estamos, tendríamos que desatender a otros sectores también importantes como la salud, lo que también se hacer inviable. Haciendo otros cálculos también podríamos hacerlo a un mayor crecimiento económico, pero a razón de 3% anual, también resulta complicado. La economía podría crecer por encima del 4% si se llevasen a cabo reformas necesarias para reducir la informalidad y la corrupción. De esta manera se promueve la inversión empresarial y dejar de lado a las actividades mineras.

Por otro lado, hablar de calidad no solo se refiere a los espacios físico de la IE, sino también de sus avances o nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes, para ello la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC, 2016) nos reporta algunos datos interesantes.

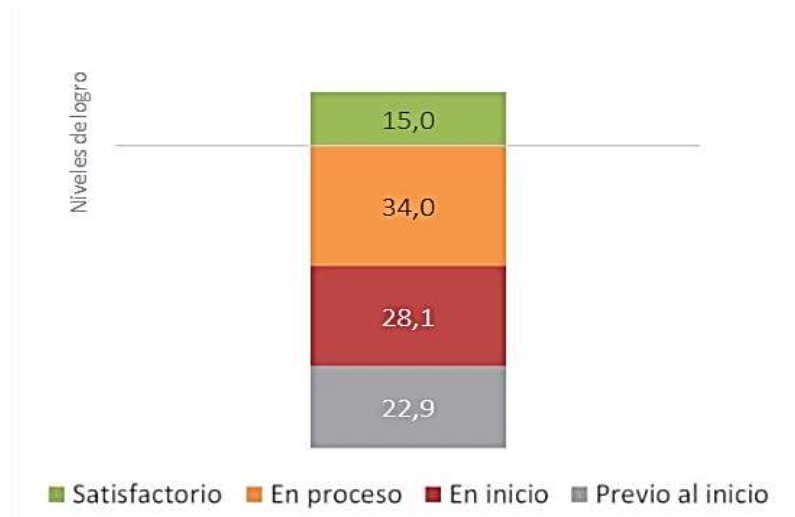


Figura 8.
Historia, geografía y economía: Resultados nacionales, según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016

En la Figura 8, como se puede observar los estudiantes del 2° grado de secundaria de nuestro país apenas llegan al 15% de la categoría satisfactorio. La mayoría de nuestros estudiantes todavía se encuentra en inicio y previo al inicio. Esto no es solo más que el reflejo de una educación todavía emergente, con grandes necesidades. Esta área es bastante importante, la constituye las humanidades quién nos recuerda las lecciones de la historia, lo importante de conocer a nuestro planeta y de los regímenes económicos sustentables y progresistas. Todavía falta mucho por avanzar.

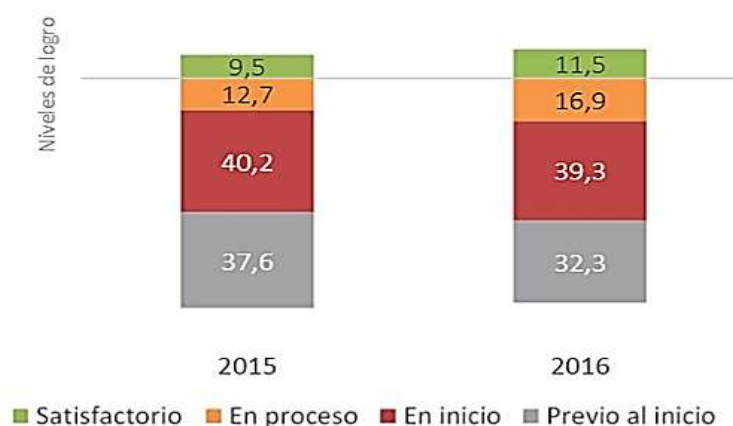


Figura 9.
Matemática: Resultados nacionales, según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016

En la Figura 9, se puede observar notar que los estudiantes del 2° grado de secundaria de nuestro país han disminuido en los niveles inicio y previo al inicio. Esto resulta, particularmente, importante porque significa que los estudiantes están avanzando a los niveles superiores. Ha disminuido en el 2016, con respecto al 2015 en los niveles de inicio y previo al inicio, pero todavía se encuentran en ellos cerca del 71% de los estudiantes de secundaria. Esto resulta preocupante porque todavía no son capaces de formular y resolver problemas al interpretar y representar en forma variada los campos temáticos del área de matemática, empleando procedimientos y estrategias flexibles. También tienen dificultades al establecer relaciones, justificar afirmaciones y realizar algunas generalizaciones empleando, incluso, un lenguaje algebraico.

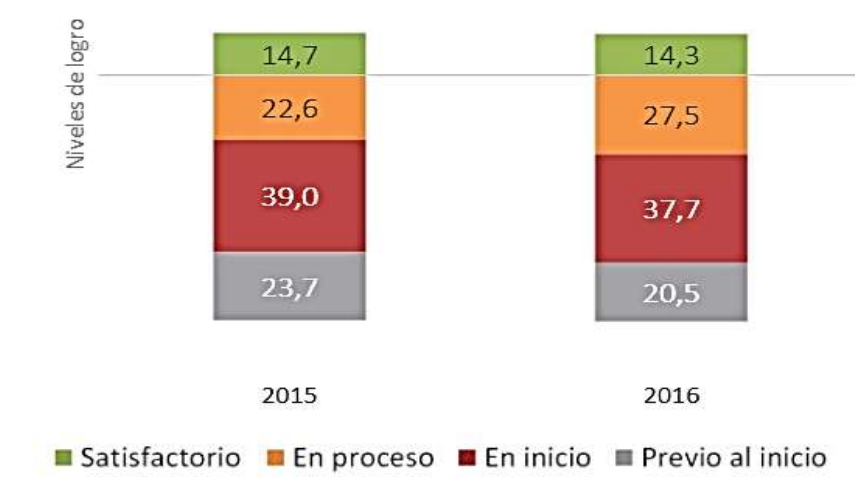


Figura 10.
Lectura: Resultados nacionales, según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016

En la Figura 10, se puede observar notar que los estudiantes del 2° grado de secundaria de nuestro país han disminuido en los niveles inicio y previo al inicio. Ha disminuido un -4.7 % respecto del 2015 en los dos niveles más bajos. Esto significa que más estudiantes están logrando los aprendizajes esperados en el VI ciclo de la EBR. Esto resulta,

particularmente, importante porque significa que más estudiantes están avanzando a los niveles superiores. Ha disminuido en el 2016, con respecto al 2015 en los niveles de inicio y previo al inicio, pero todavía se encuentran en ellos más del 50% de los estudiantes de secundaria. Esto resulta todavía preocupante porque no son capaces de deducir ideas a partir de la información contenida en los textos, así como evaluar la información de un texto para formar su propia opinión y refutar a un tercero.



Figura 11.
Historia geografía y economía: Resultados regionales (Cajamarca), según niveles de logro, en el 2º grado de secundaria ECE 2016

En la Figura 11, se puede observar notar que los estudiantes del 2º grado de secundaria de nuestra región difieren en un 5.5% en desventaja frente a la media nacional, en el nivel satisfactorio. Esto quiere decir que la media nacional tiene a más estudiantes en el nivel satisfactorio. Y, por otro lado, en los 2 niveles más bajos la diferencia varía en un 9.9% en desventaja frente a la media nacional. Esto quiere decir que tenemos a más estudiantes en los 2 niveles más bajos de logros de aprendizaje como son Pre inicio e Inicio.

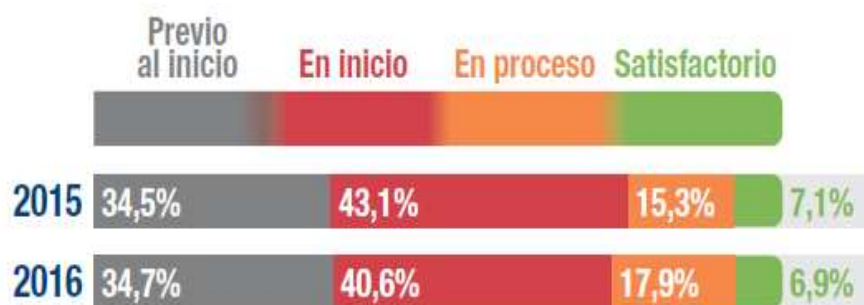


Figura 12.

Lectura: Resultados regionales (Cajamarca), según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016

En la Figura 12, se puede observar notar que los estudiantes del 2° grado de secundaria de nuestra región han disminuido en los niveles inicio y previo al inicio. Ha disminuido un -2.3 % respecto del 2015 en los dos niveles más bajos. Esto significa que un poco más de estudiantes están logrando los aprendizajes esperados en el VI ciclo de la EBR. Esto resulta, particularmente, importante porque significa que más estudiantes están avanzando a los niveles superiores. Ha disminuido en el 2016, con respecto al 2015 en el nivel satisfactorio.

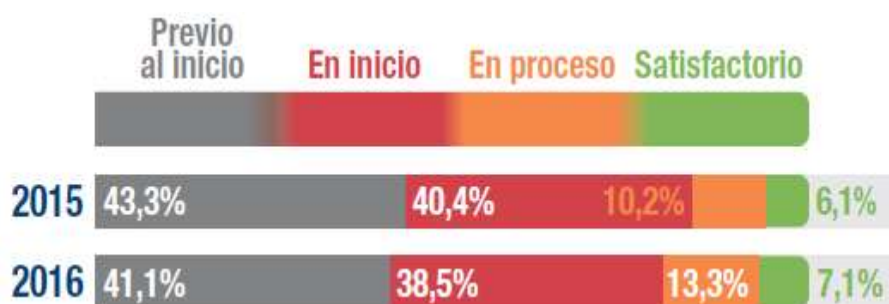


Figura 13.

Matemática: Resultados regionales (Cajamarca), según niveles de logro, en el 2° grado de secundaria ECE 2016.

En la Figura 13, se puede observar notar que los estudiantes del 2° grado de secundaria de nuestra región han disminuido en los niveles inicio y previo al inicio. Ha disminuido un -4.1 % respecto del 2015 en los dos niveles más bajos. Esto significa que un poco más de estudiantes están

logrando los aprendizajes esperados en el VI ciclo de la EBR. Esto resulta, importante ya que significa que más estudiantes están avanzando a los niveles superiores. Ha aumentado el nivel satisfactorio en el 2016, con respecto al 2015. Pero en los niveles de inicio y previo al inicio, todavía se encuentran en ellos más del 70% de los estudiantes de secundaria.



Figura 14. Historia, Geografía, Economía, Lectura y Matemática: Resultados provinciales de Cajamarca, según niveles de logro, en el 2º grado de secundaria ECE 2016.

En la Figura 14, se puede observar notar que los estudiantes del 2º grado de secundaria, de nuestra provincia, están por encima de la media regional, respecto a las tres áreas curriculares, dentro del nivel satisfactorio. Sin embargo, la media de los niveles más bajos alberga a más del 50% de estudiantes, aún. Por lo que se debe atender, la calidad de la enseñanza para el logro de aprendizajes. Una de las estrategias, es que debe ser atendida con un plan de acompañamiento y monitoreo al proceso pedagógico.

También tenemos que observar los resultados de la ECE, en la Región de Cajamarca. Los resultados en las evaluaciones ECE también están asociados a otros factores como la ruralidad, la cultura y aspectos socioeconómicos. Bueno, podemos decir que Cajamarca es eminentemente rural, pero no es tan cierto, según el INEI (2007) la tendencia de la población

del departamento de Cajamarca, es de expandirse sus áreas urbanas, que es reflejada en la población urbana censada que aumentó de 24,7% en 1993 a 32,7% en el año 2007 y que disminuyó la población censada rural de 75,3% en 1993 a 67,3% para el año 2007. Según este informe, de acuerdo al Censo del 2007, la población urbana se incrementó en un 45.9% desde el año 1993. O sea, la población urbana aumento cerca de 10 203 personas anualmente, o sea un incremento anual equivalente de 2.7%. No pasó lo mismo con las áreas rural quien su población censada paso a una disminución de -0.1% anual.

Por otro lado, dentro de la misma provincia de Cajamarca, podemos señalar que la ciudad de Cajamarca alberga al 58.90% de la población total de la Provincia. Esto quiere decir que el área urbana alberga al 85.85% y la rural al 25.60% de la población, pero estas cifras sólo se observan a nivel del distrito de Cajamarca, pero en los demás distritos de la provincia ocurre lo contrario. O sea, la población rural es mayoritaria respecto a la población urbana.

También es importante conocer el ingreso económico medio per cápita dentro de la provincia de Cajamarca, medido por Mi Vivienda (2009), en el trabajo denominado “Estudio de mercado de la vivienda social en la ciudad de Cajamarca” quien señala que se ha tomado como referencia el ingreso familiar con el aporte de ambos cónyuges alcanzando una media de S/. 1,500.00 soles mensuales. El distrito de Cajamarca es el que presenta menores índices de pobreza. Y no solo de Cajamarca, sino también el distrito de baños del Inca, pero en el resto de distritos, la pobreza, es abismalmente mucho mayor. Pero cuando aplican el coeficiente de Gini, resulta un poco menor en los distritos más pobres y un poco mayor en la ciudad de Cajamarca (Mi Vivienda, 2009).

En cuanto a los niveles educativos por los que atravesó la población, se observó que, en el 2015 el 11,3% de la población de 25 años a más de edad no reportó haber cursado ninguno de los niveles educativos, el 48,7% logró parte de la educación primaria, el 23,4% consiguió estudiar parte del nivel secundario y solo el 16,5% de la población alcanzó tener educación superior universitaria y no universitaria.

Por otro lado, es importante saber ¿a cuánto asciende el gasto público en Educación? Y las noticias no son muy alentadoras, en realidad, ya que nuestro país es uno de los que menos invierte en educación, así lo señala el Banco Mundial (2016), en donde nuestro país invierte solo un 3,7% de nuestro producto bruto interno (PBI) y quien está por debajo de Argentina (5.3%), Bolivia (6.5%), Chile (4.6%), Paraguay (5.2%), Brasil (6.1%) etc. De esta forma se encuentra por debajo de estos países. El gobierno peruano se ha comprometido a aumentar el presupuesto al 2021, admitiendo luego que es muy difícil alcanzarlo en ese plazo. Pero también parecen existir progresos, según este informe, porque señala que Chile, Brasil, México y Perú en donde los estudiantes con bajo desempeño han disminuido en un 14%, correspondiente a matemática y lectura, en lo que va desde el año 2000 hasta el 2015. Unos de los programas que no ha dado resultados es el de “una laptop por niño”, en donde se invirtió cerca de US\$ 200 millones de dólares. Y por último hay que resaltar que el estudio reveló también que los padres de familia y niños latinoamericanos y los de países europeos dedican la misma cantidad de tiempo para potenciar sus habilidades, pero que la calidad del tiempo era considerablemente distinta. También es necesario señalar la inversión que se hace a la educación secundaria; y, solo invertimos el 1.1% de nuestro PBI, ocupando también los últimos lugares que los comparte con República Dominicana (0.9%), Nicaragua (0.6%) y Panamá (1.0%).

Los resultados y hallazgos de otras investigaciones arrojan que la calidad educativa deja entrever muchas variables, factores o aristas que en sumatoria arrojan unos índices desfavorables para nuestra educación. Y el problema es que esto escapa, mayormente, al rol de los responsables directos, como son los maestros. Porque hay factores que competen a las políticas educativas que se formulen en consenso con la sociedad civil organizada. Si no se puede llegar a un nivel real de participación y compromiso, por parte de la ciudadanía, es muy difícil que en las esferas más altas del poder puedan escucharlas y tomar, finalmente, decisiones. Construir un currículo propio de acuerdo a nuestras demandas reales implica hacer cuestionarios y aplicarles a los involucrados directos, como son los estudiantes, padres de familia, estudiantes, profesores y la sociedad civil. Pero, la verdad, no se ha hecho eso realmente. Solo hace falta ver las viejas costumbres arraigadas en nuestras escuelas como el uniforme gris, los horarios rígidos y las construcciones estándares para saber que poco hemos innovado en ello. No sabemos ¿qué realmente aspiran nuestros estudiantes? O simplemente, no lo tomamos en cuenta y pensamos que recoger elementos exitosos de otras realidades es suficiente para formular nuestra propuesta curricular.

Las demandas sociales que cuestionan nuestro actual currículo son varias, como el cúmulo de conocimientos. La Universidad de Chicago en el año 2002 señaló que teníamos cerca de 5000 exabytes de información en el mundo, un exabyte de información equivale a 1000 gigabytes. Esta investigación incluyó libros, tesis, revistas y periódicos de aquel entonces. Imaginemos ahora la información que poseemos hasta el 2017. No lo sabemos a ciencia cierta, pero sabemos que es mayor, mucho mayor. Toda esta información es sobreabundante y no alcanza espacio, seguramente, en nuestra memoria y, peor aún, no hay mucho tiempo para aprenderla.

Por otro lado, hay investigaciones que aseguran haber, a modo referencial, grupos generacionales que coexisten y conviven, pero que tienen marcadas características y preferencias. Para esto vamos señalar a Guzmán (2010) quien ofrece un amplio panorama de las características de estas generaciones y los desafíos de la educación frente a ello. Estas características delimitan el tipo de interacciones y la visión diferente que tienen los actores principales, como son los docentes y directivos frente a los estudiantes.

Tabla 3

Grupos de edades generacionales.

Generación	Intervalo de edades	Características
Baby boomers	1945 - 1964	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les agrada la estabilidad. ▪ No necesariamente aman lo que hacen. ▪ No dedican mucho tiempo a actividades recreativas. ▪ Las mujeres prefieren las labores domésticas que el trabajo laboral. ▪ Son tradicionalistas.
Generación X	1965 - 1981	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambos géneros trabajan mucho y con equilibrio. ▪ Conocieron el avance del Internet y los avances tecnológicos. ▪ Marcados por grandes cambios sociales. ▪ Pueden sostener entre la compañía presencial y virtual. ▪ Participan activamente dentro de los grupos sociales de su comunidad. ▪ Aceptan los órdenes y respetan la jerarquía institucional. ▪ Hay equilibrio entre el trabajo, los hijos y la recreación.
Generación Y o Milenials	1982 - 1994	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy adaptados a la tecnología. ▪ La vida virtual es una extensión de la vida real. ▪ Son algo discretos al publicar o exponer su privacidad, en las redes sociales. ▪ Son emprendedores y creativos. ▪ Son idealistas. ▪ Son multitarea. ▪ No son obsesivos por el trabajo. ▪ Son aficionados a los juegos tecnológicos. ▪ Les gusta ir de viaje y compartir sus fotos en las redes sociales. ▪ No les gusta estar en un solo trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son los verdaderos nativos digitales. ▪ Son autodidactas y aprenden por tutoriales. ▪ Son creativos ya que incorporan nueva información, la relacionan y están sobreinformados. ▪ Crean contenido de su vida privada y aspiran a ser YouTubers.

Generación Z	1995 hasta la actualidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasan mucho de su tiempo “frente a pantallas” de pc, celular o tablet. ▪ Miden sus éxitos mediante los “me gusta” en la redes sociales. ▪ Son más pragmáticos que los Millennials. ▪ Su vocación está basada en sus gustos personales. ▪ Aceptan sus diferencias y se relacionan con gente de otros países.
--------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se puede observar los grupos generacionales, quiénes están orientados a los docentes y estudiantes mayormente, dentro de las escuelas. Resultaría interesante conocer los grupos generacionales dentro de las IE JEC de la UGEL Cajamarca, pero no tenemos esa información, materia de otra investigación. Por lo tanto, sólo nos corresponde señalar que aquellos docentes que están cerca a jubilarse (65 años) pertenecen a los baby boomers y sus estudiantes a la generación Z. Y aquí podríamos ver dos generaciones bastante incompatibles con sus preferencias y sus visiones. Se ha visto cuestionar, a veces, cuando señalamos que los estudiantes de ahora parecen tontos, porque paran “pegados” a su celular todo el tiempo. Pero sabemos que no es así. Pues Gilburg (2007), señala que el término generación es entendido como un grupo de edad que comparte a lo largo de su vida una serie de experiencias que los diferencian de sus antecesores. Por ello sus características tienen ventajas y desventajas; pero, a veces, se complementan. Cuestionar que los “Z” usen mucho las TICs, no los hace tontos; por el contrario, como son multitarea, pueden hacer varias cosas de distinta naturaleza en un tiempo determinado. Y, eso debido a que poseen un procesador a parte de su cerebro, su potente smarphone, tablet o laptop. Por lo tanto, dentro de una empresa moderna puede ser más eficiente al realizar un trabajo. Pero, por otro lado, los docentes “baby boomers” debido a su generación suelen ser más apasionados, comprometidos y más estables en sus compromisos de trabajo que los propios estudiantes, y eso es ventajoso. El detalle de esto, no consiste en llegar a incompatibilidades, entre docentes

y alumnos, sino mas bien a una complementariedad en la tarea docente, que consiste en lograr aprendizajes de calidad con nuestros estudiantes. Y así para los demás comparativos entre pares.

En palabras de Casassús (2000), recién en los años 90 se empieza a sentir preocupación por la calidad educativa en Latinoamérica, luego de que la *calidad total* tuviera éxito en Japón. Y el mundo le toma mucho interés, incluso EEUU, por los 80, para hacer frente a la incursión comercial de Japón. Y, luego a mediados de los 80 se traslada también a la calidad educativa de EEUU. Luego de esta travesía de este modelo de calidad, desde oriente hasta nuestro hemisferio sur, es que empezamos a reconocer la existencia de un usuario de la educación y la preocupación por los resultados del proceso educativo. Es aquí donde se empiezan a generalizar los sistemas de medición y evaluación de la calidad. Y también y más importante hubo preocupación por los resultados, sobre todo de los bajos resultados. Es ahí donde se tuvo la necesidad de evaluar el proceso, buscar las causas, los factores que intervienen en ello. Y todos estos resultados sirvieron para asumir políticas educativas orientadas a mejorar la calidad que demandan los usuarios.

Como ya mencionamos la educación es el combustible necesario para poder activar los motores intelectuales de las personas hacia la modernidad y el desarrollo. No son los recursos naturales los que enriquecen a un país, sino el talento humano que posee. Por ello la consolidación de la calidad educativa en nuestro país no es solo una necesidad, sino una prioridad. En nuestro país todavía falta mayor compromiso de los políticos en atención a las investigaciones. La sociedad civil pueda que la desconozca, dada la poca información y contenido del tema en los portales de los medios de

comunicación de nuestro país. Es por eso, que conscientes de ello, nosotros los docentes lo socialicemos para dar a conocer su importancia.

Por ahora vemos intentos no tan esforzados en incrementar el gasto público en educación. Los gobernantes conocen del tema, pero como no es forzado por una demanda social considerable, queda postergado atendiendo otras prioridades como, por ejemplo, crear más instituciones proteccionistas en favor de las personas vulnerables, planes asistencialistas y paternalistas. O sea, se atienen a frenar las consecuencias de errores del pasado, pero no buscar las causas. Y una de esas causas, es la baja calidad educativa en nuestro país, con cerca de 100 mil millones de soles de déficit en infraestructura educativa.

Por otro lado, la calidad de enseñanza del docente, también es un factor importante, del cual también ya el estado está desperdiciándose, y se está haciendo cardo, pero dentro de un proceso gradual de evaluación de su desempeño. Una de esas medidas es hacer participar a la iniciativa privada en el sector. Con una modalidad mixta de participación de capitales o también de escuelas estatales gestionada por privados, que ya se está dando en algunos colegios; y son los denominados “por convenio” con el obispado de la iglesia católica o instituciones militares. Y que si han dado buenos resultados. Hacer participar a la iniciativa privada, no es tan fácil. Cuando se hace, las alarmas “paternalistas” se encienden y tratan de minar esta importante medida.

2.4. Definición de términos básicos

- Liderazgo. “Capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo”.
- Calidad. “La calidad en sentido absoluto se refiere a la excelencia del producto, bien o servicio, excelencia que no es otra cosa que la posesión plena de las notas que lo caracterizan o definen”.
- Calidad educativa. “La calidad de la educación alude a la efectividad y eficacia de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo y a la obtención de resultados en función de la formación integral de los alumnos”.
- Calidad de servicios. “La calidad percibida por los clientes es una actitud, diferente a la satisfacción específica y equivalente a la satisfacción global, es considerada una variable multidimensional que debe tomar en cuenta las expectativas deseadas y/o las esperadas y las percepciones de los clientes, medirse adaptada al tipo de servicio y al entorno y de manera continua, permitiendo a la empresa identificar deficiencias y causas que inhiben el logro de resultados superiores, y tomar decisiones que favorezcan la mejora de la calidad de servicio que percibe el cliente”.
- Liderazgo autocrático. “Es cuando el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento efectivo. Es inflexible y respetuoso de los dogmas”.
- Liderazgo carismático. “Es el asociado a “caerle bien a todos” o también conocido con el eslogan de “los más populares de la escuela”, pero, en realidad, abarca consigo muchos aspectos interesantes”.

- Liderazgo participativo. “Es el líder que consulta y persuade a los subordinados, además permite la integración y participación. Este estilo se constituye en uno de los más recomendables dentro de la gestión educativa”.

- Liderazgo transaccional. “Consiste en la relación de intercambio entre los líderes y sus seguidores. En el liderazgo transaccional, la relación entre el líder y el seguidor, se basa en la recompensa contingente”.

- Liderazgo transformacional. “Se definen como líderes, que vislumbran positivamente los escenarios futuros para las organizaciones, se dedican principalmente en la mejora de la autoconfianza de los empleados, ayudándoles a desarrollar todo su potencial, comunicar una misión alcanzable y la visión de la organización de los trabajadores, y participar con los empleados para identificar sus necesidades y de colaboración para satisfacer sus necesidades”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Caracterización y contextualización de la investigación

Las IE JEC pertenecen a una unidad de gestión ejecutora denominada “Unidad de Gestión Educativa Local – Cajamarca” quien tiene su local de atención en la ciudad de Cajamarca. Está ubicada a 2 720 msnm, de longitud oeste 78° 30’ 56” y de latitud sur 07° 09’ 13”.

La provincia de Cajamarca ocupa territorios de climas variados como cálidos, templados y fríos; además tiene una extensión de 2,979.79 kilómetros cuadrados; por ser una provincia andina presenta un relieve muy accidentado.

Cajamarca ciudad es la capital de la provincia del mismo nombre y se encuentra ubicada en la sierra norte del Perú, al sur sur de la región del mismo nombre, dependiente de la administración del Gobierno Regional de Cajamarca. Límites: por el norte colinda por la provincia de Hualgayoc, por el este con provincias como San Marcos, Celendín y Cajabamba, por el sur con la región de La Libertad y por el oeste con las provincias de Contumazá y San Pablo.

3.2. Hipótesis de investigación

3.2.1. Hipótesis general

H_i: Los estilos de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h_j: Los estilos de liderazgo de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

3.2.2. Hipótesis específicas

H₁: El estilo de liderazgo autoritario de los directores se relaciona significativamente con la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₁: El estilo de liderazgo autoritario de los directores no se relaciona significativamente con la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

H₂: El estilo de liderazgo democrático de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₂: El estilo de liderazgo democrático de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

H₃: El estilo de liderazgo carismático de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₃: El estilo de liderazgo carismático de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

H₄: El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₄: El estilo de liderazgo transformacional de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

H₅: El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₅: El estilo de liderazgo transaccional de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

3.3. Las variables de investigación

VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES
<p>Variable X (El estilo de liderazgo del equipo directivo de la UGEL Cajamarca)</p>	I. AUTORITARIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Dirección ▪ Motivación negativa ▪ Control
	II. DEMOCRÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participativo ▪ Autoridad descentralizada ▪ Motivación positiva ▪ Promoción
	III. CARISMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia ▪ Meta ▪ Sensibilidad ▪ Comunicación de expectativas
	IV. TRANSACCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensa por excepción ▪ Gerencia por excepción
	V. TRANSFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión y misión ▪ Inspiración ▪ Estimulación intelectual ▪ Consideración individualizada

Variable Y
(La calidad del
servicio educativo en
la UGEL Cajamarca)

I. CALIDAD DE ENSEÑANZA

- Explicación del docente
- Utilización de técnicas
- Uso de estrategias
- Materiales didácticos
- Exposición de temas
- Motivación
- Sectores
- Normas de convivencia
- Policía escolar y municipio

II. ORGANIZACIÓN DEL AULA

- escolar
- Distribución de mobiliario
- Tamaño de aula
- Mesas y sillas adecuadas

III. AMBIENTE ESCOLAR

- Servicios higiénicos
 - Limpieza de sectores
 - Servicio de agua
 - Materiales didácticos
 - Instalaciones eléctricas y sanitarias
 - Participación en concursos
 - Respeto de los derechos humanos
 - Excursiones y otros
-

3.4. Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	CATEGORIAS	INSTRUMENTO	METODOLOGÍA
Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo de los directores y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca	Variable 01: Los estilos de liderazgo de los directores de las IE JEC de la UGEL Cajamarca.	AUTORITARIO/DICTATORIAL DEMOCRÁTICO CARISMÁTICO TRANSACCIONAL TRANSFORMACIONAL	Escala tipo Likert con cuatro categorías: Nunca=1 A veces=2 Casi siempre=3 Siempre= 4	Tipo de investigación Por su finalidad: Básica. Por su enfoque: Cuantitativa. Por su nivel: correlacional
	Variable 02: La calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca	CALIDAD DE ENSEÑANZA ORGANIZACIÓN DEL AULA AMBIENTE ESCOLAR		✓ Diseño de investigación: Descriptivo correlacional. ✓ Población y muestra La población abarca un total de 618 trabajadores y 7 611 estudiantes de la EBR Secundaria JEC, según NEXUS y SIAGIE UGEL Cajamarca. Muestreo probabilístico y por conglomerados para la variable Estilos de liderazgo y por conveniencia para la variable Calidad de servicios educativos.

3.5. Población y muestra

A. Población

La población abarca un total de 618 trabajadores y 7 611 estudiantes de la EBR Secundaria JEC, según NEXUS y SIAGIE UGEL Cajamarca.

Tabla 4

Tabla con la población total para cada una de las poblaciones: Personal y estudiantes

N°	IE	LUGAR	PERSONAL	ESTUDIANTES MATRICULADOS (SIAGIE)	Condición	Conglo- merado
1	CRISTO RAMOS	PORCÓN BAJO	22	244	Rural	1
2	CRISTO REDENTOR	NAMORA	20	148	Rural	2
3	DIVINO MAESTRO	AGOCUCHO	31	346	Rural	3
4	SAN VICENTE DE PAÚL	OTUZCO	34	406	Rural	4
5	GONZALO PACÍFICO CABRERA	MATARA	28	323	Rural	5
6	HNO. MIGUEL CARDUCCI RIPIANI	CAJAMARCA	36	370	Urb.marginal	6
7	FERNANDO BELAUNDE TERRY	CHETILLA	24	184	Rural	7
8	JESÚS DE NAZARETH	CHOROPAMPA	31	216	Rural	8
9	JOSE CARLOS MARIÁTEGUI	ENCAÑADA	33	304	Rural	9
10	JULIO RAMÓN RIBEYRO	CAJAMARCA	36	401	Urb.marginal	10
11	CRISTO REY	CAJAMARCA	44	384	Urb. centro.	11
12	LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	COMBAYO	25	275	Rural	12
13	MANUEL GONZALES PRADA	ASUNCIÓN	30	248	Rural	13
14	SAN JUAN BAUTISTA	LLACANORA	27	251	Rural	14
15	SAN JUAN BAUTISTA	SAN JUAN	28	195	Rural	15
16	SAN RAMÓN Chontapaccha	CAJAMARCA	62	2361	Urb. centro.	16
17	DOS DE MAYO	CAJAMARCA	69	698	Urb. centro.	17
18	SANTA ROSA - NAMORA	YANACANCHA BAJA	23	66	Rural	18
19	PEDRO VILLANUEVA ESPINOZA	PORCON ALTO	25	191	Rural	19

B. Muestra

El muestreo será probabilístico y por conglomerados para seleccionar a los a los trabajadores de cada una de las IE JEC, para ello se utilizará la siguiente técnica primero se seleccionaron los conglomerados biétipico, mediante el software estadístico Editap 4.1. Los conglomerados seleccionados son el 3, 6 y 17 de la tabla 6, por representar a la condición de IE urbanas, urbanas marginales y rurales; ya que las demás IE tienen

condiciones similares y no es necesario abarcarlas a todas, luego de esto se selecciona la muestra para los estudiantes y personal de dichas IE, de la población de los 3 conglomerados. A continuación se detalla lo mencionado:

a. Muestreo de aleatorio simple

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población bajo estudio

Z_α: Valores que corresponden al nivel de significancia

E: Error de tolerancia en la estimación

α: Nivel de significancia

p: Proporción estimada de la variable (q=1-p). Si no se conoce tal valor se lo reemplaza por 0.5

Tabla 5

Muestreo aleatorio simple para una de las poblaciones: Personal de las IE

Variables	valor	Nivel Conf.
Z	1.96	95%
P	0.5	
Q	0.5	
E	0.05	
N	126	

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq} = 95.06669809$$

Tabla 6

Muestreo de los 3 conglomerados para una de las poblaciones: Personal de las IE

Conglomerado	Tamaño	Muestra
3	31	31
6	36	32
17	69	32
Total	126	95

b. Muestreo por conveniencia

Debido a que las muestras tienen que tener igual tamaño, es por eso que para la variable Calidad del servicio educativo no se puede realizar un muestreo aleatorio, sino que del mismo tamaño de la otra variable: Estilos de liderazgo.

Tabla 7
*Muestreo por conveniencia para una de las poblaciones:
Estudiantes*

IE	Tamaño	Muestra conveniente
3	346	31
6	370	31
17	698	33
Total	1416	95

3.6. Unidades de análisis

Lo constituye cada una de las muestras seleccionadas tanto de los trabajadores de la IE (CAP) y estudiantes matriculados, según la metodología ya descrita en el muestreo.

3.7. Método de investigación

Son las formas, vías, caminos o modos mediante los cuales vamos a lograr los objetivos que nos plantearemos en la presente investigación (Carrasco, 2009). El método de la presente investigación es el hipotético deductivo.

3.8. Tipo de investigación

Por su finalidad es Básica, por su enfoque: Cuantitativa y por su nivel es descriptiva correlacional.

Se consideró analítico y descriptiva porque primero se especifica las propiedades o características de las variables, cada una por separada, y luego se determinará el nivel de asociación o grado de relación entre dichas variables.

3.9. Diseño de la investigación

En base al problema planteado y en función de los objetivos de la investigación, el diseño de estudio es no experimental-transeccional.

El diagrama o esquema del presente tipo de investigación es el siguiente:



En donde:

M, es la muestra.

Ox, significa observación de la variable: estilo de liderazgo

Oy, significa observación de la variable: calidad de servicio

r, correlación que podría existir entre las variables

3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para caracterizar a la primera variable se usó 40 ítems, la escala Likert, los ítems se correlacionaron con la escala de Gutman (por ser categóricas) y para la segunda variable se usaron 46 ítems y el resto de la misma manera que para la primera variable.

3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Primero tendremos que determinar la normalidad de las muestras para cada variable, en este caso utilizaremos la de Kolmogorov-Smirnov por tener a más de 50 participantes. Si la muestra es anormal, es muy probable que ocurra esto, utilizaremos la prueba de hipótesis no paramétrica Rho de Spearman (Webster, 2001) esto se debe a que vamos a usar variables cualitativas ordinales (niveles) para poder determinar los estilos de liderazgo de los directores y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la Unidad Ejecutora UGEL Cajamarca del distrito de Cajamarca, de la hipótesis general.

Las categorías o puntuaciones para cada nivel son las siguientes:

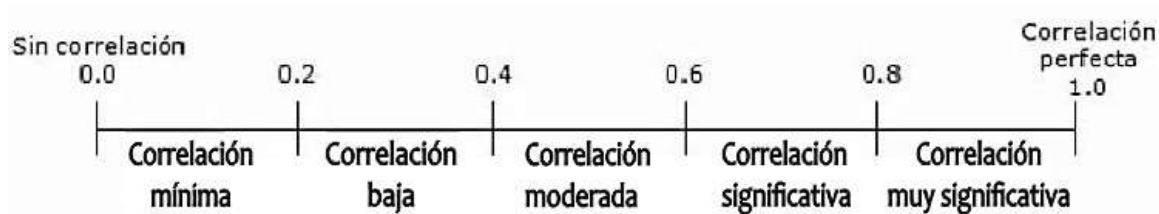
Categorías	1	2	3	4
Niveles	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

El nivel confianza es del 95% y el nivel de significancia del 5%.

Para el análisis y procesamiento de la data de investigación que se obtuvieron en las encuestas, fueron procesados con el paquete estadístico SPSS en la versión

23, para poder determinar el tipo de relación existente entre las 2 variables de estudio: estilos de liderazgo y la calidad del servicio educativo en la UGEL Cajamarca del Distrito de Cajamarca, departamento de Cajamarca, para lo cual utilizaremos la Rho de Spearman (estadística inferencial). Asimismo, se presentaron los resultados mediante cuadros estadísticos y gráfico de barras separadas, para ello utilizaremos el office Excel 2015 (estadística descriptiva).

En la interpretación los valores cercanos 1 nos indica una correlación muy buena y los valores cercanos a 0 nos señalan una correlación baja o nula. El signo de los coeficientes nos indica la dirección de la correlación. Si el signo es positivo la relación, en este caso, tiende a ser una recta en dirección igual a $tg45^\circ$ y si por el contrario el signo es negativo tiende a ser una recta de 135° (Webster, 2001).



3.12. Validez y confiabilidad

Para la presente investigación se ha recogido los cuestionarios de otra investigación similar a la nuestra (Cahuas, 2011), en donde se aplicó la metodología siguiente: Para la validez primero un experto ayudó a construir las dimensiones de las variables y cada uno de los ítems para cada dimensión, basados en otras investigaciones similares o teóricamente; y, luego, para la confiabilidad el instrumento ya elaborado, mediante una prueba piloto, se contrastó las consistencia interna, mediante el coeficiente de alfa de Cronbach. Para mayor detalle graficamos los valores encontrados por el autor, en las tablas que siguen a continuación.

Tabla 8

1^{er} instrumento validado y confiable para observar el liderazgo directivo

<p>FICHA TÉCNICA: Nombre: Instrumento de recolección de datos dirigido a los docentes para conocer sobre los estilos de liderazgo de los directores de las IE públicas. Autor: Javier Cahuas Orellana (2011-UNMSM), Lugar: Cajamarca Objetivo: Determinar las relaciones entre las dimensiones del liderazgo de directores y la calidad del servicio educativo de las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Tiempo de duración: 20 minutos en promedio Contenido: El instrumento contiene un total de 40 ítems, estructurado en cinco dimensiones (estilos): autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional. Se utiliza una escala tipo Likert con cuatro alternativas (escala) y sus índices respectivos: Nunca = 1, A veces = 2, Casi siempre = 3, Siempre = 4 Validez: Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno al instrumento en la composición y número de los ítems, la escala, etc. Confiabilidad: Presenta un coeficiente de 0.750 según el alfa de Cronbach, lo que indica que el instrumento es fiable. Estadísticos de fiabilidad</p>	
Alfa de Cronbach	N de Elementos
,750	40

Tabla 9

2^{do} instrumento validado y confiable para determinar la calidad del servicio educativo

<p>FICHA TÉCNICA: Nombre: Instrumento de recolección de datos para determinar la calidad del servicio educativo. Autor: Javier Cahuas Orellana (2011-UNMSM) Lugar: Huaral Objetivo: Percepción del docente respecto al estilo de liderazgo que predomina en su director de la institución educativa donde labora. Administración: Individual y/o Colectiva Tiempo de duración: 20 minutos en promedio Contenido: El instrumento contiene un total de 32 ítems. Validez: Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno al instrumento en la composición y número de los ítems, la escala, etc. Confiabilidad: Presenta un coeficiente de 0.927 según el alfa de Cronbach, lo que demuestra que dicho instrumento es altamente Confiable</p>	
Alfa de Cronbach	N de Elementos
,927	46

En la tabla 8 y 9 anteriores podemos observar los resultados del autor. En la Tabla 10, vemos que el coeficiente Alfa de Cronbach arroja un valor de 0.750 y significa que es una correlación buena para las ciencias sociales, entonces este instrumento es confiable. Para la otra variable (Tabla 11) arroja un coeficiente de 0.927 Presenta un coeficiente de 0.927 y esto significa que hay una correlación muy buena, entonces este instrumento es bastante confiable.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo vamos a mostrar los resultados obtenidos del trabajo realizado en campo, para las variables en estudio estilos de liderazgo y del servicio educativo, cuyas muestras están conformadas por docentes y estudiantes de las IE que brindan el servicio educativo, correspondientes a la jurisdicción de la UGEL de Cajamarca.

Por lo cual, a modo de dar a conocer de manera pedagógica los resultados, se han incorporado niveles para la valoración a cada variable, los cuales son: nivel alto, medio y bajo, conseguidas de la puntuación de cada dimensión (parte/total) y entre variables (total/total). Las cuales se presentan mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras tanto para la variable estilos de liderazgo directivo, percibida por los docentes, como para la calidad del servicio educativo que reciben y perciben los estudiantes.

Antes que nada, es necesario verificar algunos datos estadísticos para ratificar que la prueba de hipótesis sea la adecuada.

Primero veremos la prueba de normalidad para las variables Estilos de liderazgo y Calidad de servicio educativo, para la cual utilizaremos a Kolmogorov-Smirnov para participantes mayor a 50 personas encuestadas (Webster, 2001).

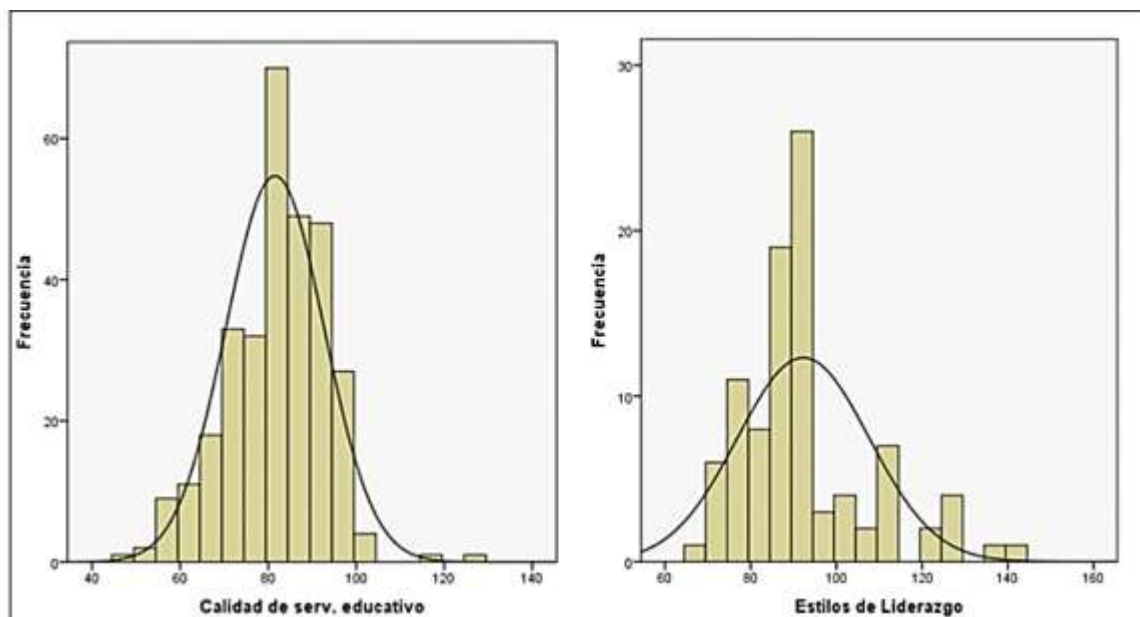
Tabla 10
Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las muestras calidad de servicio educativo y estilos de liderazgo

		Calidad de serv. educativo	Estilos de Liderazgo
N		95	95
Parámetros normales ^{a,b}	Media	81,55	92,28
	Desviación estándar	11,159	15,374
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,098	,203
	Positivo	,051	,203
	Negativo	-,098	-,083
Estadístico de prueba		,098	,203
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

Como se puede observar, los datos para las variables totales Calidad de servicio educativo y Estilos de liderazgo se distribuyen de una manera anormal como lo sugiere el coeficiente de significación asintótica bilateral para ambos es $0,00 < 0,05$. Por lo que se sugiere usar pruebas no paramétricas para su verificar su nivel de relación. Para este caso de variables cualitativas y ordinales se sugiere la prueba por rangos Rho de Spearman.

Figura 15.

Normalidad para las variables Calidad de servicios educativos y Estilos de liderazgo



4.1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)

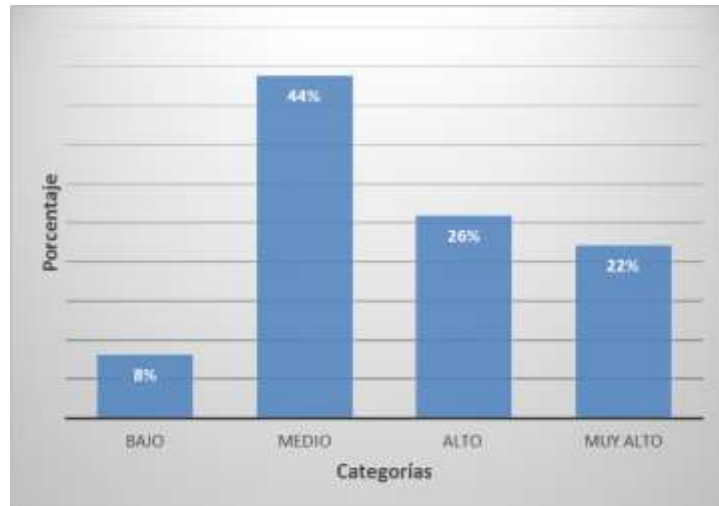
4.1.1. Resultados para la variable estilos de liderazgo

Tabla 11

El estilo de liderazgo autoritario en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	8%
Medio	2	44%
Alto	3	26%
Muy alto	4	22%
Total		100%

Figura 16.
El estilo de liderazgo autoritario en las IE JEC UGEL
Cajamarca



Según los resultados de la encuesta realizada en las IE JEC Cajamarca (Figura 16), existe solo un 8% de casos que señalan que este estilo de liderazgo se da a un nivel bajo, el 44% de casos que opina que este estilo de liderazgo se da a un nivel medio dentro de las IE y sólo un 22% afirma que se practique a un nivel muy alto. Generalmente las IE JEC son grandes, en donde las relaciones interpersonales no son de las mejores. Pues solo se reúnen para tomar acuerdos generales con los directivos y luego vuelven a sus menesteres. La rigidez de los horarios y la duración de los mismos hacen que los docentes estén estresados y vayan a sus casas sin retraso alguno. Hay poco tiempo para confraternizar y afianzar los lazos de amistad y fortalecer el trabajo cooperativo o en equipo. Los encuestados señalaron que este tipo de liderazgo tiene mucha preponderancia, en algunos casos, pero solo a un nivel medio, o sea no es radical.

Recordemos que un directivo puede tener varios estilos de liderazgo, según las circunstancias. Por ejemplo, si quiere aprobar una pasantía y ganarse la simpatía de sus subalternos para que sea aprobada, tendrá que ser bastante democrático y transaccional. Pero si analizamos agrupando las 2 primeras categorías y las 2 últimas nos encontramos con una opinión casi polarizada, porque por un lado cerca del 52% señalan que se dan a un nivel bajo y otro 48% señala que se da a un nivel alto. Pero no hay polarización

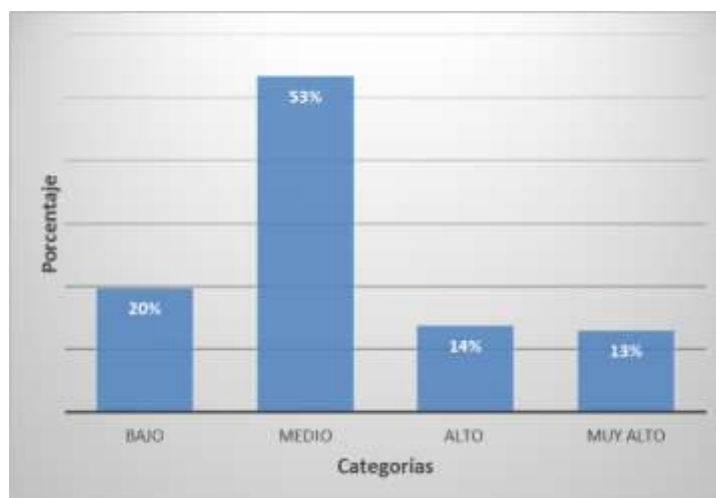
en este caso, ya que la polarización implica un movimiento marcado de las opiniones hacia los polos y no hacia el centro, en donde más se enfatizan las diferencias que los puntos comunes (el centro).

Pero aquí si hay puntos medios y eso significa que en las IE JEC hay la oportunidad para que el directivo pueda fortalecer su liderazgo, aprovechando sus propias fortalezas. Una de ellas puede ser: gestionar proyectos de la buena convivencia escolar o proyectos estudiantiles que generen impacto en la comunidad educativa. Esto le ayudará a tener más seguidores que detractores. Los índices de aprobación de su gestión deben empezar a ser tomados en cuenta por los directivos, ya que en la evaluación de su desempeño tendrán que ser evaluados por los propios docentes.

Tabla 12
El estilo de liderazgo democrático en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	20%
Medio	2	53%
Alto	3	14%
Muy alto	4	13%
		100%

Figura 17.
El estilo de liderazgo democrático en las IE JEC UGEL Cajamarca



Según los resultados de la encuesta realizada en las IE JEC Cajamarca (Figura 17), existe solo un 20% de casos que señalan que este estilo de liderazgo se da a un nivel bajo, el 53% de casos que opina que este estilo de liderazgo se da a un nivel medio dentro de las IE y sólo un 13% afirma que se practique a un nivel muy alto. Más de la mitad de los encuestados señalaron que este tipo de liderazgo tiene mucha preponderancia, pero que sólo se da a un nivel medio, o sea no es tomado con mucha seriedad. Semejante al caso anterior, si analizamos agrupando las 2 primeras categorías y las 2 últimas nos encontramos con una opinión bastante marcada, porque por un lado cerca del 73% señalan que se da este estilo de liderazgo a un nivel bajo y solo un 27% señalaría que se da a un nivel alto. Lo que no resulta muy perjudicial para la institución. Porque son muy pocos los que señalan que se da a un nivel polarizado, o sea los extremos. No queremos pensar que ellos formen parte de unas islas de poder que no encuentren consensos, acuerdos o aspectos comunes. En todo caso, muy pocas personas serían de esa cúpula que ayudan a los directivos, ya que representan solo un 13% y también muy pocos de ellos serían sus detractores acérrimos.

Pero aquí, también podemos observar puntos medios y eso significa que en las IE JEC hay la oportunidad para que el directivo pueda fortalecer su liderazgo, aprovechando sus propias fortalezas. Porque si bien es cierto que en Latinoamérica esto del liderazgo se instaló en los 90, en nuestro país, dentro del sector educativo, recién a partir del año 2015 el MINEDU está dándole bastante importancia. Y, por ello está que les ofrece una beca de estudios de Gestión Escolar a todos los directores de las IE Estatales del país para fortalecer sus competencias directivas. Esto resulta demasiado positivo. Porque eso coadyuvará para que el directivo pueda sentir inclinación por un determinado estilo de liderazgo que le ofrezca mayores oportunidades de desarrollo personal y social.

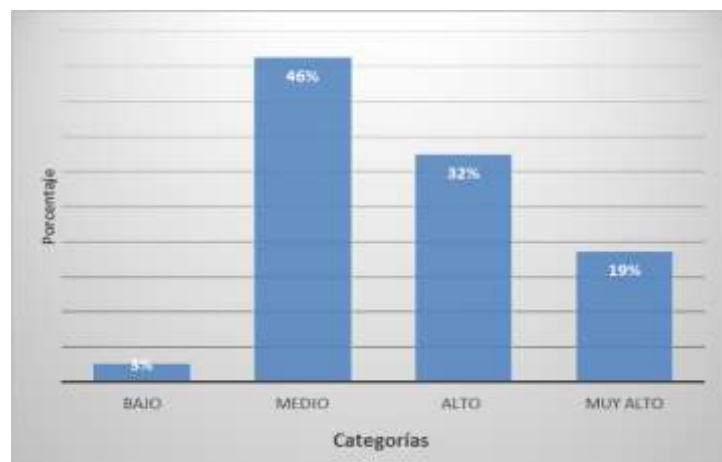
Tabla 13

El estilo de liderazgo carismático en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	3%
Medio	2	46%
Alto	3	32%
Muy alto	4	19%
		100%

Figura 18.

El estilo de liderazgo carismático en las IE JEC UGEL Cajamarca



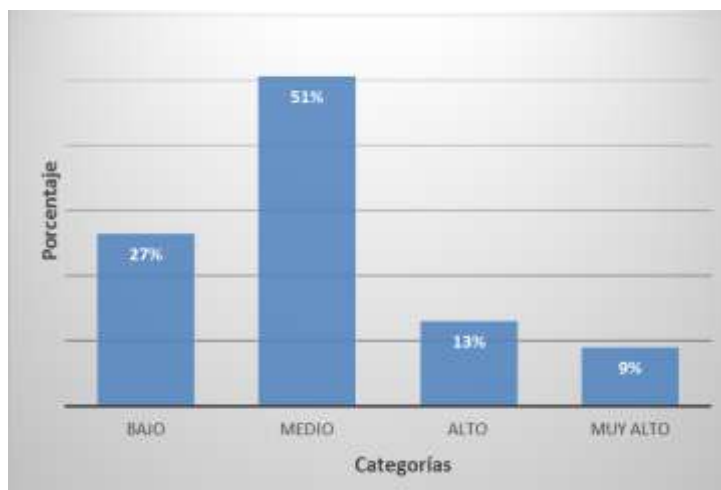
Según los resultados de la encuesta realizada en las IE JEC Cajamarca (Figura 18), existe solo un 3% de casos que señalan que este estilo de liderazgo se da a un nivel bajo, el 46% de casos que opina que este estilo de liderazgo se da a un nivel medio dentro de las IE y sólo un 19% afirma que se practique a un nivel muy alto. Cerca de la mitad de los encuestados señalaron que este tipo de liderazgo tiene mucha preponderancia, pero que sólo se da a un nivel medio. Semejante a un caso anterior, si analizamos agrupando las 2 primeras categorías y las 2 últimas nos encontramos con una opinión bastante marcada, porque por un lado cerca del 49% señalan que se da este estilo de liderazgo a un nivel bajo y más de la mitad señalan que un 51% se da a un nivel alto. Esto resulta realmente curioso, porque más de la mitad piensa que su directivo es una persona que logra compromisos por sus cualidades y simpatía, más que por mandato.

Aquí tampoco hay una polarización, ya que en los extremos encontramos un 3 y 19%, por el contrario, hay puntos medios muy favorables para los directivos en este estilo de liderazgo. Eso significa que en las IE JEC hay la oportunidad para que el directivo pueda fortalecer su liderazgo, aprovechando sus cualidades personales. Este hallazgo es muy valioso porque los directivos gozan su una simpatía natural frente a sus docentes. Pero que tenga seguidores no quiere decir que algunos docentes estén de acuerdo con todas sus posiciones. Se tiene que fortalecer aún más su gestión, dentro de otros elementos como son la transparencia, la equidad y el respeto. Otros aspectos de índole académica, de iniciativa, de diálogo, de principios y consensos.

Tabla 14
El estilo de liderazgo transaccional en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	27%
Medio	2	51%
Alto	3	13%
Muy alto	4	9%
		100%

Figura 19.
 El estilo de liderazgo transaccional en las IE JEC UGEL Cajamarca



Según los resultados de la encuesta realizada en las IE JEC Cajamarca (Figura 19), existe un significativo 27% de casos que señalan que este estilo de liderazgo se da a un nivel bajo, un interesante 51% de casos que opina que este estilo de liderazgo se da a un nivel medio dentro de las IE y sólo un exiguo 9% afirma que se practique a un nivel muy alto. Aquí los encuestados en uno de los extremos ventajosos, de la encuesta, no es muy favorable para este estilo de liderazgo, pues sólo un 9% cree que este estilo de liderazgo es ejercido a un nivel muy alto. Este estilo no es muy bien reconocido con el nombre de “transaccional”, entre los docentes, pero si es conocido con el nombre de “a cambio de”. Es una práctica muy usual dentro de los directivos, donde se otorgan recompensas a aquellos trabajadores o docentes que brinden apoyo extra laboral para el logro de algunos objetivos previstos e improvisados. Los directivos aquí leen muy bien de las necesidades personales de sus subalternos para poder realizar el trueque. A veces es mal visto, porque es utilizado ya no con fines institucionales sino muy personales.

Solo un 13% de ellos manifestó que se da a un nivel alto y otros 9% muy altos. Esto quiere decir que no es una práctica muy preponderante dentro de las IE JEC. Este estilo es positivo, pero puede generar celos entre los trabajadores y por ende perjudicar el clima institucional. Como ya dijimos, el directivo lo puede usar como herramienta de recompensa o castigo para otros. Pues, dentro de la justicia del trabajo rutinario el directivo puede tener la razón, pero no dentro del contexto legal. Si le dio permiso a alguien, como premio por su compromiso y los docentes se enteran; estos manifestarán su desacuerdo y generar confrontación innecesaria. Quizá pueda funcionar en la empresa privada, pero no es recomendable en una organización sin fines de lucro, como nuestras IE JEC.

Por otro lado, observamos un significativo 51% de casos que señalan que este estilo de liderazgo sí se da a un nivel medio. O sea que se da de manera moderada. Hay que resaltar que en casi la mayoría de IE JEC, la práctica de los estilos de liderazgo, por parte de los directivos, se da de

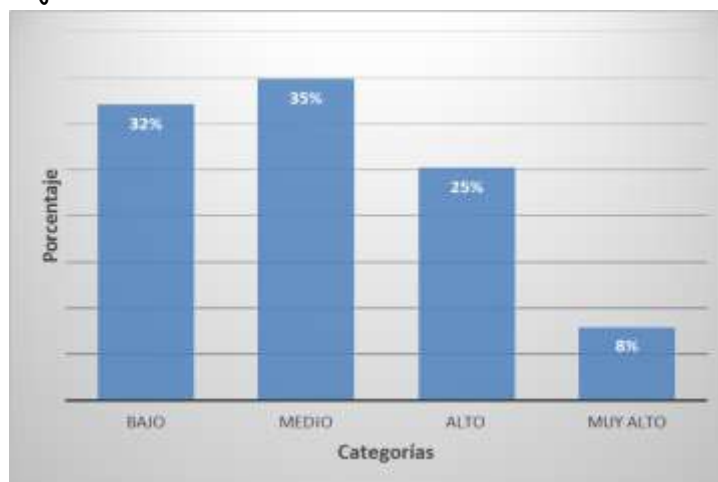
manera discreta y moderada. Esto se debe a factores ligados a la experiencia pragmática o quizás a estudios de gestión escolar o empresarial, seguidos por parte de ellos. Ser cuidadoso de sus acciones y actitudes es importante para el liderazgo de un directivo.

Por último, si analizamos agrupando las 2 primeras categorías y las 2 últimas nos encontramos con una opinión desfavorable a la práctica de este estilo de liderazgo, porque por un lado cerca del 78% señalan que se dan a un nivel bajo y sólo un 22 % señala que se da a un nivel alto. Como ya señalamos, este estilo no es muy preponderante dentro de estas IE, generalmente grandes, por que puede generar recelo entre los compañeros de trabajo y perjudicar la buena convivencia dentro de la IE. Los directivos son muy sensatos y han optado por un uso ponderado y discreto de este estilo de liderazgo.

Tabla 15
El estilo de liderazgo transformacional en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	32%
Medio	2	35%
Alto	3	25%
Muy alto	4	8%
		100%

Figura 20.
El estilo de liderazgo transformacional en las IE JEC UGEL Cajamarca



Según los resultados de la encuesta realizada en las IE JEC Cajamarca (Figura 20), existe un significativo 32% de casos que señalan que este estilo de liderazgo se da a un nivel bajo, el 35% de casos que opina que este estilo de liderazgo se da a un nivel medio dentro de las IE y sólo un 8% afirma que se practique a un nivel muy alto. Los encuestados en uno de los extremos ventajosos, de la encuesta, para los directivos no salieron favorecidos, pues sólo un 8% cree que este estilo de liderazgo es ejercido a un nivel muy alto. Una de las razones puede que sea que este estilo de liderazgo es muy reciente y que poco sea conocido dentro las instituciones educativas.

Y el 25% de ellos manifestó que se da a un nivel alto y el 35% a un nivel medio. Esto es muy importante, ya que nos permite saber que los directivos son soñadores y aspiran a un mejor mañana. Eso debe de ser transmitido a sus colegas. Para ello los directivos, de alguna manera, seguramente están preocupados por el potencial profesional de los docentes; ya que, finalmente, depende de ellos lograr resultados de aprendizaje significativos en donde el directivo también recoge su cuota de premio. Con la evaluación de desempeño del directivo y el fortalecimiento de sus capacidades directivas, por parte del MINEDU, se siente ya una preocupación natural de dejar los viejos moldes de la administración, como la rivalidad entre directivos y docentes, para dar lugar a la gestión del talento humano dentro de la propia gestión de las IE.

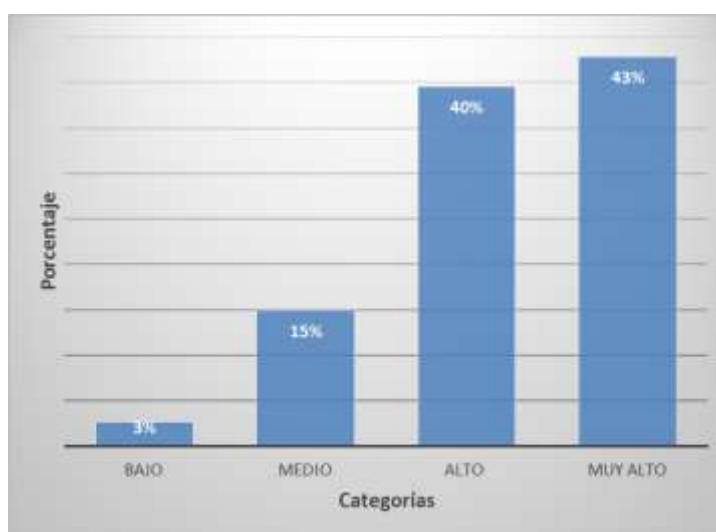
Pero si analizamos agrupando las 2 primeras categorías y las 2 últimas nos encontramos con una opinión desfavorable a la práctica de este estilo de liderazgo, porque por un lado cerca del 67% señalan que se dan a un nivel bajo y sólo un 33 % señala que se da a un nivel alto. Como ya dijimos este estilo es muy poco reconocido entre los docentes, por lo tanto, a veces, sus características son vistas con escepticismo y lo creen poco probable que ocurra, ya que este estilo es uno de los más revolucionarios y cuyo impacto positivo, dentro de las empresas, ha sido muy interesante. Pero este estilo requiere de muchos recursos, ya que siempre está orientado hacia la sensibilización y el desarrollo del talento de las personas.

4.1.2. Resultados para la variable calidad de servicio educativo

Tabla 16
La calidad de enseñanza en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	3%
Medio	2	15%
Alto	3	40%
Muy alto	4	43%
		100%

Figura 21.
La calidad de enseñanza en las IE JEC UGEL Cajamarca



Como podemos observar en la figura 21, los resultados son, realmente, sorprendentes. En todo caso, es la percepción que ellos tienen. Que no necesariamente refleje la calidad de enseñanza que existe en sus colegios, aunque los resultados de la ECE 2016 no son para nada alentadores. Bueno la calidad de la enseñanza solo es una dimensión de la calidad del servicio educativo. Decimos esto ya que el 43% de los estudiantes señalan que reciben una buena calidad enseñanza, donde seguramente los docentes tienen una buena explicación de los tópicos de enseñanza, el uso de estrategias y materiales didácticos. Pero ¿esto es realmente así?, o es que pensaron que estas encuestas podrían dejar mal parada a su institución educativa, y seguramente aquellos estudiantes que

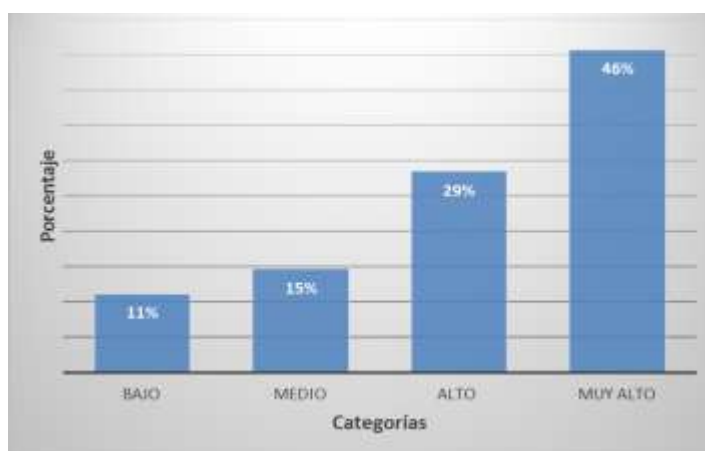
no encuentran satisfacción son los que discrepan, y me refiero al 13% de estudiantes que señalan que solo se da a un nivel medio. Pero, en realidad, esto lo estamos relacionando con el liderazgo directivo, más no con su rendimiento académico en la ECE 2016.

Como también observamos, el 40% de estudiantes señalan que la calidad de enseñanza es buena y solo un exiguo 3% señala que es bajo. Esto sí es comprensible puesto que si repasamos los gráficos de la variable anterior (estilos de liderazgo), todos señalan que se dan a nivel medio. Por lo tanto, esta medida permitiría que las cosas en las IE JEC funcionen normalmente, claro, sin cambios radicales, ni bruscos, ya sea para bien o para algo peor. En todo caso, no hay ningún estilo de liderazgo que tenga una influencia poderosa en las IE JEC que rompa esquemas y cambie totalmente la calidad de enseñanza y por ende los resultados de aprendizaje en la ECE.

Tabla 17
La organización en el aula en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	11%
Medio	2	15%
Alto	3	29%
Muy alto	4	46%
		100%

Figura 22.
La organización en el aula en las IE JEC UGEL Cajamarca



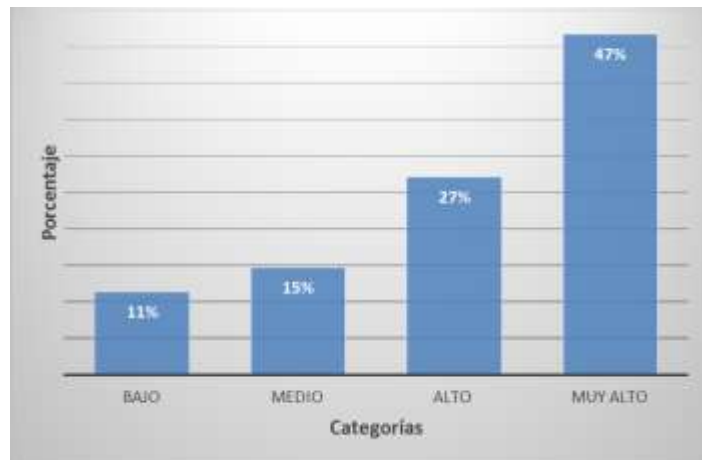
Parecido al caso anterior. La figura 22 se muestra en peldaños, avanzando desde los niveles más bajos hacia los superiores. Un considerable 46% señala que la organización dentro de las aulas se da a un nivel muy alto. Muchas personas que conocen la realidad educativa, la conocen con el nombre anticuado de “ambientación de aula”, pero esto es más que eso. Las aulas funcionales de las IE JEC todavía no han sido bien implementadas en todos sus sectores, por lo que resulta interesante saber que gran cantidad de estudiantes indique que sí se da a un nivel alto. Y por otro lado el 29% manifiesta que se da a un nivel alto. Esto nos lleva a reflexionar y pensar en otros factores que hayan incidido en estas respuestas. Pero no necesariamente, la buena organización del aula puede deberse a la implementación de bienes materiales, sino también por la buena iniciativa de hacerlo correctamente con los recursos que se tengan. Los jóvenes al cambiar de hora ya no esperan a otro docente, sino más bien ellos tienen que ir a buscarlos en otra aula funcional, de paso se dan un respiro y disminuyen el estrés. Quizá esas nuevas dinámicas que suceden en las IE JEC han satisfecho las expectativas de los estudiantes.

Por otro lado, el 15% de estudiantes señala que ha ocurrido sólo a un nivel medio. Debido a que todavía no se ha coberturado los materiales en todos los sectores de las aulas funcionales. Bueno, es importante precisar que implementar las aulas con bienes materiales, no es solo el requisito para mejorar la organización de las aulas, sino que su buen uso y cuidado de los mismos. Por último, el 11% de los estudiantes, quienes podrían ser el grupo más exigente, demandan que la organización en el aula, todavía, se da a un nivel bajo.

Tabla 18
El ambiente escolar en las IE JEC UGEL Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	11%
Medio	2	15%
Alto	3	27%
Muy alto	4	47%
		100%

Figura 23.
El ambiente escolar en las IE JEC UGEL Cajamarca



Algo similar a las figuras anteriores. De manera escalonada y en ascenso a los niveles superiores. Claro con peldaños desproporcionados, ya que el de más área lateral presenta un 47% bastante importante. Ya que el ambiente escolar es mucho más amplio que la organización del aula. Ya con los resultados del gráfico anterior no nos sorprende este resultado. Las relaciones sociales y el ambiente físico parecen ser del agrado de los estudiantes, más aun sí debe haber cambiado luego de haberse convertido de JER a JEC. Las IE JEC tienen un horario bastante cambiado de su par JER, pues tienen una diferencia de 10 horas semanales. Por ello, en estos colegios suelen salir a las 3.15 pm y su similar JER a la 1.15 pm. Por lo mucho que se ha dicho, referido a este horario, entre otras cosas que es bastante estresante, pues indirectamente, los estudiantes, señalan que no es así. Este es un modelo piloto que busca mejores resultados, no solo académicos, sino también artísticos, deportivos y culturales, sino también de mayor satisfacción a nuestros estudiantes. Aquí mismo, un 27% manifestó que el ambiente escolar en las IE JEC es alto. Bueno, esto también es favorable porque buena parte de casi la otra mitad coincide bastante con el grupo mayor.

Sólo un 15% señaló que se da a un nivel medio y un escaso 11% manifestó que se da a un nivel bajo. Si bien es cierto que mayoritariamente hay un consenso en señalar que el ambiente escolar es aceptable, todavía falta mucho por avanzar. Y quizá, esto sea mero optimismo, pero es igual

de importante porque ello permitirá que los actores educativos avancen y trasciendan a una mejor calidad educativa que todos aspiramos en un mañana no tan lejano. Y por último, esto relacionándolo con un estilo de liderazgo de los directivos tan matizado, no nos lleva a pensar que esto se deba a un marcado estilo de liderazgo en los directivos. Estos resultados no nos llevan a pensar que haya una relación significativa entre estas variables. Tampoco resulta trivial haberlo hecho. Hemos aprendido bastante, durante esta travesía académica y nos alegra contribuir con este estudio a los directivos y a las instituciones educativas del estado.

4.2. Resultados totales de las variables de estudio.

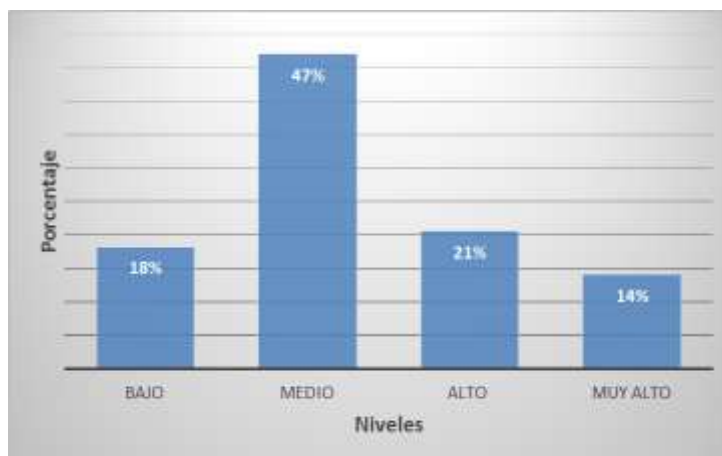
Tabla 19

Los estilos de liderazgo de los directores en las IE JEC Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	18%
Medio	2	47%
Alto	3	21%
Muy alto	4	14%
		100%

Figura 24.

Los estilos de liderazgo de los directores en las IE JEC Cajamarca



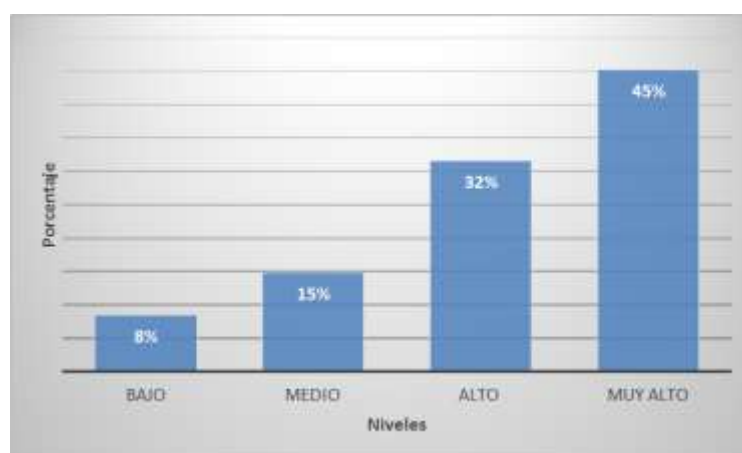
Estos resultados resultan interesantes (Figura 24), pero podrían ser confuso de manera general. O sea, anteriormente se observó cómo se manifestaba cada estilo de liderazgo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca y a cada uno de ellos respondieron los encuestados que a nivel medio, como la categoría con mayor porcentaje. Entonces, se describió para cada uno de ellos nuestra interpretación de los resultados. Pero, ahora se toma en cuenta toda la variable de liderazgo, entendida como la capacidad de un directivo para influir en las demás personas, y ya no tanto con matices o características propias. Entendido así, los resultados nos muestran resultados similares, puesto que estos estilos se dan a un nivel medio con un 47% de los encuestados. Y esto se debe a que los directivos tienen un matizado de todos estos estilos, pero sin ser uno de ellos preponderante. Lo que quiere decir que ninguno de ellos es desarrollado de forma sistémica. Pero ojalá llegue suceder con la segunda especialidad que está brindando el MINEDU a los directivos. Esto ayudaría a ser selectivo de cada uno de los estilos aquí expuestos y consolidarla dentro de la gestión escolar de las IE JEC.

Por otro lado, los niveles de aceptación de los estilos de liderazgo no parecen para nada polarizados, ya que encontramos 18% bajo y un 14% que dice que es muy alto. Pero no por eso son polarizados sino porque existen niveles medios en los picos más altos de la encuesta. Estos resultados no eran los esperados, pero así se dieron. Por ello corresponde a las autoridades tomar en cuenta estos resultados como aporte a la gestión escolar. Todavía estamos empezando en esto del liderazgo, pero ya iniciamos. Siempre estas variables fueron tomadas con tibieza o frivolidad por nuestras autoridades, pero ya nos hemos dado cuenta que sí son valiosas e importantes las investigaciones en el terreno educativo. El liderazgo del directivo peruano, todavía, parece un desierto, pero vamos a ir construyéndolo poco a poco con los aportes de toda la comunidad educativa.

Tabla 20
 La calidad de servicio educativo en las IE JEC Cajamarca

Categoría	Valor	fi%
Bajo	1	8%
Medio	2	15%
Alto	3	32%
Muy alto	4	45%
		100%

Figura 25.
 La calidad de servicio educativo en las IE JEC Cajamarca



En el resultado estadístico anterior, sus resultados parecen una cumbre montañosa con los picos al centro, pero en este caso ocurre lo contrario. Pues los resultados se manifiestan de manera creciente y escalonada de las categorías más bajas a las más altas. En la figura 25 se puede observar que un 45% de los encuestados manifiestan tener una calidad de servicio educativo muy alta y otro 32% dice tener una calidad alta. Estos resultados son sorprendentes e inesperados. Se pensó al inicio de la investigación que los estudiantes iban a mostrar disconformidad del nuevo servicio que se les iba a brindar con un modelo JEC con 10 horas pedagógicas semanales adicionales, con las aulas funcionales tipo Universidad, con más docentes, con más carga de horas para las asignaturas y con almuerzos escolares dentro del colegio. Pero resulta que es del contento de la gran mayoría de ellos. Y nos alienta saber el

entusiasmo de los estudiantes y docentes, porque de ello depende que este modelo se replique y subsista.

Por otro lado 15% de los estudiantes señala que la calidad del servicio educativo se da a un nivel medio y minoritario 8% dice que se da a un nivel bajo. Estos porcentajes no son tan significativos, pero en la gestión escolar estatal tenemos que atender a todos los grupos de aceptación, porque puede que estos estudiantes sean bastante exigentes y que también necesitan ser escuchados y tomados en cuenta. Por ello podemos decir que la Educación es un derecho y nos alegra saber que, gracias a estas investigaciones, la educación ya se entienda como un servicio y se reconozca la existencia de unos “usuarios” como son los estudiantes y los docentes (también llamados usuarios internos). Y resulta más importante, aun, que la opinión de ellos sea tomada en cuenta para evaluar a sus directivos. Y los directivos también deben tomar conciencia de ello para evaluar periódicamente el nivel de aceptación del equipo directivo. Esto contribuirá, enormemente, para la consolidación de modelos de liderazgo específicos para la gestión escolar. No necesariamente consistirá elegir al estilo de moda, sino más bien uno que se adapte a la realidad. Eso ya dependerá de las decisiones de los directivos, teniendo en cuenta estos cambios tan importantes dentro de la gestión educativa.

4.3. Prueba de hipótesis

4.3.1. Análisis factorial

Dentro del análisis factorial hay una serie de elementos, de los cuales hay algunos que son de nuestro interés como por ejemplo el análisis de componentes principales (ACP), en muchas ocasiones como esta nos enfrentamos a situaciones en las que para analizar un comportamiento entre variables como calidad de servicio y liderazgo disponemos de información de muchos ítems (y participantes) que están correlacionadas entre sí en mayor o menor grado. Estas correlaciones del análisis factorial nos permiten evaluar si es que existe una relación significativa y también que no exista ninguna relación entre dos o más variables.

Tabla 21

Análisis factorial: Matriz de correlaciones^{a,b}

	Est_Lid_ Autoritari o	Est_Lid_ Democra tico	Est_Lid_ Carismát ico	Est_Lid_ Transfor macional	Est_Lid_ Transac cional	Estilos de Liderazgo
Correlación						
Calidad de enseñanza	,143	,180	,214	,309	,245	,282
Organización del aula	-,008	,092	-,020	,124	,103	,090
Ambiente escolar	-,007	,110	,125	,292	,280	,223
Calidad de serv. educativo	,051	,167	,118	,302	,259	,246

a. Determinante = ,000

b. Esta matriz no es cierta positiva.

De la siguiente matriz, podemos observar las correlaciones entre los diversos estilos de liderazgo y cada una de las dimensiones de la calidad del servicio educativo; y también las correlaciones entre las variables totales como son: Estilos de liderazgo y Calidad de servicio educativo.

En general señalaremos que los promedios de las correlaciones son mínimas (0 - 0,2) y en otros casos es negativa, o sea quiere decir que si una de las variables disminuye la otra aumenta, aunque no considerablemente, ya que la puntuación inversa mínima apenas alcanza -0,02 muy distante de -0,5 o de -1. La correlación para los componentes principales, como ya señalamos son mínimas y para las variables totales

como son El estilo de liderazgo y la Calidad del servicio educativo es baja, con un coeficiente de 0,246, lo que nos señala que entre ambas variables no hay una correlación significativa ni determinante por lo que esto nos sugiere que la calidad de servicios está relacionada con otros factores, pero que de ninguna manera con los estilos de liderazgo que ostente un director de las IE JEC de la UGEL Cajamarca.

Tabla 22
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5,790
	gl	1
	Sig.	,016

La tabla 23 nos muestra el KMO de coeficiente 0,5 quien en la literatura estadística nos señala que esto indica que son muy bajas las correlaciones parciales y de ello podemos concluir que el análisis factorial no es una buena técnica para este estudio (Webster, 2001).

4.3.2. La prueba de hipótesis Rho de Spearman

4.3.2.1. Hipótesis general

H_i: Los estilos de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h_j: Los estilos de liderazgo de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Tabla 23
Los estilos de liderazgo y la calidad de servicio educativo en la IE JEC de la UGEL Cajamarca

Correlaciones			Estilos de Liderazgo	Calidad de serv. educativo
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,146
		Sig. (bilateral)	.	,158
		N	95	95
Calidad de serv. educativo	Calidad de serv. educativo	Coeficiente de correlación	,146	1,000
		Sig. (bilateral)	,158	.
		N	95	306

En esta presente investigación los resultados ya no nos sorprenden desde que analizamos los estadísticos descriptivos anteriores ahora en esta parte inferencial podemos señalar que existe –según nuestra clasificación- una correlación mínima al mostrar un $r=0.158$ y con un valor p -valor <0.05 entre ambas variables estudiadas. Esto quiere decir que se descarta la hipótesis principal y se acepta la hipótesis nula, o sea: Los estilos de liderazgo de los directores no se relaciona “significativamente” con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Es preciso recalcar que, como ya vimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde el más autoritario hasta el más democrático y sensibilizador se dan a nivel medio en su mayoría, y ninguno de ellos fue preponderante como para revolucionar la calidad educativa en las IE JEC. Por lo tanto, no existe una relación muy significativa o significativa entre ambas variables. En un comienzo pensamos que si un directivo era bastante autoritario la calidad educativa sería mínima, pero resultó no ser tan cierto. Es un factor importante el liderazgo, dado que representa el 15%, pero la relación no es tan estrecha como para poder señalar que habrá cambios sustantivos si solo atendemos esta variable independiente para mejorar el servicio educativo.

4.3.2.2. Hipótesis específicas

H₁: El estilo de liderazgo autoritario de los directores se relaciona significativamente con la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₁: El estilo de liderazgo autoritario de los directores no se relaciona significativamente con la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Tabla 24

El estilo de liderazgo autoritario de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca

		Correlaciones		
			Calidad de serv. educativo	Est_Lid_Aut oritario
Rho de Spearman	Calidad de serv. educativo	Coeficiente de correlación	1,000	-,034
		Sig. (bilateral)	.	,740
		N	306	95
	Est_Lid_Autoritario	Coeficiente de correlación	-,034	1,000
		Sig. (bilateral)	,740	.
		N	95	95

Ahora nos centramos en las relaciones entre cada uno de los estilos de liderazgos y su relación con la calidad del servicio educativo existente en las IE JEC. Esto resulta bastante interesante, ya que podemos ver el comportamiento de las variables cualitativas en un análisis parte-total. Como mencionamos anteriormente, los resultados eran previstos luego del análisis descriptivo. Según la Tabla 26, podemos señalar que -según nuestra clasificación- no existe correlación significativa entre ambas variables al mostrar un $r = -0.034$ y con un valor $p > 0.05$ (74% de probabilidades de error) fuera de lo permitido. Esto quiere decir que se descarta la hipótesis principal y se acepta la hipótesis nula, o sea: El estilo de liderazgo autoritario de los directores no se relaciona significativamente con la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Estas relaciones corroboran estudios similares a este. Pero lo interesante es que se ha llevado a cabo en nuestra propia región y sirve como referente a nuestros directivos para su análisis y reflexión, No con esto queremos decir que sean autoritarios, sino más bien que si ellos quieren mejorar la calidad del servicio educativo tendrán que atenerse a otro factor, pero de ninguna manera a este. El estilo de liderazgo autoritario ha sido uno de los más predominantes en las IE de nuestro país, pero que, si bien es cierto, antes tuvo resultados de aprendizaje positivos, ahora se puede ver que ya no. Claro muchos dirán, pero China tiene uno de los sistemas educativos más autoritarios del planeta y asegura buenos resultados en los exámenes PISA, pero hay que tener en cuenta su cultura, que es totalmente distinta a la nuestra. La idea es construir un modelo educativo propio, que de resultados. Y esto no será posible sin la investigación.

- H₂: El estilo de liderazgo democrático de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.
- h₂: El estilo de liderazgo democrático de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Tabla 25
El estilo de liderazgo democrático de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca

		Correlaciones	
		Calidad de serv. educativo	Est_Lid_Democr atico
Rho de Spearman	Calidad de serv. educativo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,105
		N	,310
		306	95
Est_Lid_Democratico		Coeficiente de correlación	,105
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,310
		95	95

A continuación, veremos a una de las variables más conocidas dentro de la gestión educativa y su comportamiento frente a la calidad del servicio educativo. Según la Tabla 27, podemos señalar que -según nuestra clasificación- existe una correlación mínima entre ambas variables al mostrar un $r= 0.105$ y con una significancia bilateral fuera de lo permitido ($p\text{-valor} = 0.31 > 0.05$). Esto quiere decir que se descarta la hipótesis principal y se acepta la hipótesis nula, o sea: El estilo de liderazgo democrático de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

De manera similar a los casos anteriores. No por tomar en cuenta en las decisiones de la IE a toda la comunidad educativa o en parte, se mejora la calidad del servicio educativo. Al principio señalamos que los resultados de aprendizajes, según los exámenes PISA, eran muy pobres y que se debía al liderazgo del directivo, indirectamente, según algunas investigaciones ya estudiadas. Y, realmente, resultó ser cierto. Puesto que hay una relación significativa entre el liderazgo de los directivos y los resultados de aprendizaje, generalmente, en IE vulnerables. Pero nosotros no hemos estudiado la relación de los estilos de liderazgo con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Si bien es cierto, la calidad de enseñanza (una dimensión de la calidad del servicio educativo) puede ayudar a mejorar los resultados de aprendizaje, pero solo es una parte y no, necesariamente, va a permitir resultados positivos en el desempeño de los estudiantes.

H₃: El estilo de liderazgo carismático de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₃: El estilo de liderazgo carismático de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Tabla 26

El estilo de liderazgo carismático de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca

Correlaciones				
			Calidad de serv. educativo	Est_Lid_Carism ático
Rho de Spearman	Calidad de serv. educativo	Coefficiente de correlación	1,000	,039
		Sig. (bilateral)	.	,709
		N	306	95
Est_Lid_Carismát ico	Est_Lid_Carismát ico	Coefficiente de correlación	,039	1,000
		Sig. (bilateral)	,709	.
		N	95	95

Según la Tabla 28, podemos señalar que -según nuestra clasificación- existe una correlación mínima entre ambas variables al mostrar un $r = 0.039$ y con una significancia bilateral ($p\text{-valor} = 0.709 > 0.05$) fuera de lo permitido. Esto quiere decir que se descarta la hipótesis específica principal y se acepta la hipótesis nula, o sea: El estilo de liderazgo carismático de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016. Este comportamiento de las variables en el análisis estadístico parte – total, encontramos similitudes a los casos anteriores.

Este estilo de liderazgo, para muchos es el natural, el espontaneo y con el que se nace. O sea, el líder no se hace sino que ya nace con esa simpatía que lo hace influyente y atractivo a hacia los demás. Pero, por la teoría sabemos que no es realmente cierto. Este estilo de liderazgo basado en las virtudes, tampoco ayuda mucho a mejorar la calidad del servicio educativo, dado que representa sólo un 3.9%. Pero muchos se preguntarán ¿entonces, qué factores están asociados a la calidad del servicio educativo? Hay varios, que serán motivo para realizar otra investigación. Hay que tener en cuenta que las investigaciones con carácter generalizador, puede que asocien variables bien consistentes, pero que no siempre son determinantes

para otras realidades, como el caso de la China autoritaria y tradicionalista, por ejemplo. En ciencias sociales siempre hay influencias de otros factores como la cultura y el nivel socio económico de sus habitantes

H₅: El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₅: El estilo de liderazgo transaccional de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Tabla 27
El estilo de liderazgo transaccional de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca

		Correlaciones	
		Calidad de serv. educativo	Est_Lid_Transaccio nal
Rho de Spearman	Calidad de serv. educativo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,228
		N	95
Est_Lid_Transa ccional	Coeficiente de correlación	,228	1,000
		Sig. (bilateral)	,026
		N	95

Como nos muestra la Tabla 29 y según nuestra clasificación, la sig. bilateral (p-valor) es $0.026 < 0.05$, eso quiere decir que las probabilidades de error es de un 2,6% por lo que la correlación es estadísticamente significativa ya que el margen de error es del 5%, pero que por otro lado existe una “correlación baja” entre ambas variables al mostrar un $r = 0.228$. Esto quiere decir que se descarta la hipótesis específica principal y se acepta la hipótesis nula, o sea: El estilo de liderazgo transaccional de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016. Es relativamente superior al

comportamiento de las asociaciones anteriores; pero que resulta insuficiente como para tomarla en cuenta, al momento de la toma de decisiones de nuestros directivos, frente a la mejora de la calidad del servicio educativo.

Como podemos ver en los gráficos descriptivos anteriores, este estilo de liderazgo es el que más se da a nivel medio (51%) y muestra un comportamiento levemente superior en el coeficiente de correlación frente a los casos inferiores, pero es insuficiente para asumirlo como un factor importante para el desarrollo de la calidad del servicio educativo. Los resultados descriptivos hablan muy bien de nuestra intuición y de nuestra experiencia como docente de IE administradas por el estado, donde prevalece este estilo de liderazgo, basado en el intercambio entre líderes y seguidores.

H₅: El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

h₅: El estilo de liderazgo transformacional de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016.

Tabla 28

El estilo de liderazgo transformacional de los directivos y la calidad de servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca

Correlaciones				
			Calidad de serv. educativo	Est_Lid_Transforma cional
Rho de Spearman	Calidad de serv. educativo	Coeficiente de correlación	1,000	,281
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	306	95
Est_Lid_Transf ormacional	Coeficiente de correlación	Coeficiente de correlación	,281	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	95	95

Como nos muestra la Tabla 30 y según nuestra clasificación, existe una correlación baja entre ambas variables al mostrar un $r=0.281$ y con un margen de error aceptable del 0.6%. Esto quiere decir que se descarta la hipótesis específica principal y se acepta la hipótesis nula, o sea: El estilo de liderazgo transformacional de los directores no se relaciona significativamente con la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, año 2016. Es relativamente superior al comportamiento de las asociaciones anteriores, pero igual insuficiente para tomarla en cuenta al momento de la toma de decisiones de nuestros directivos frente a la mejora de la calidad del servicio educativo.

Como podemos ver en los gráficos descriptivos anteriores, este estilo de liderazgo es el que tiene más porcentaje en el nivel más bajo (32%) y el que menos se da a nivel medio (35%) y resulta interesante que su relación con nuestra segunda variable sea mínimamente superior. Lo cierto es que la calidad del servicio educativo en las IE JEC no es muy alto (45%) tampoco y los encuestados han respondido de manera objetiva con respecto a este estilo de liderazgo, quién es muy joven aun en nuestras IE, por ello resulta interesante este leve incremento. Esto nos advierte que este estilo de liderazgo revolucionario, que trasciende a todos los procesos, bien desarrollado dentro de las IE JEC podría dar resultados más alentadores frente a la variable calidad del servicio educativo. Decimos esto, porque este estilo de liderazgo abarca a todos los procesos dentro de una organización y no solo a la influencia del líder. Los datos y el análisis de este hallazgo resultan interesantes y sobre todo en organizaciones sin fines de lucro como nuestras IE JEC. Puesto que la mayoría de investigaciones sobre este estilo de liderazgo es desarrollada en organizaciones con fines de lucro, donde la lógica de interrelaciones es muy distinta.

Para terminar, queremos hacer un análisis en torno a los resultados obtenidos y su discusión. Como recordaremos el objetivo principal de la presente investigación fue determinar en qué medida se relacionan los estilos de liderazgo de los directores

(autoritario, democrático, carismático, transformacional y transaccional) y la calidad de servicio educativo (calidad de enseñanza, organización del aula y ambiente escolar) en las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Según nuestros hallazgos, los resultados son los siguientes: el 52% de los encuestados los directores de las IE JEC de la UGEL Cajamarca señalan la existencia de un estilo de liderazgo autoritario hasta un nivel medio y sólo el 22% señalan que se da a un nivel muy alto. Referido al estilo democrático, el 73% de los participantes señalan que se da hasta en un nivel medio y sólo en un 13% a un nivel muy alto. En cuanto al estilo carismático, el 49% se manifiesta hasta en un nivel medio y sólo un 19% de los participantes señala que se da hasta en un nivel muy alto. Por otro lado, el 78% de los participantes señalaron que el estilo de liderazgo transaccional se da hasta en un nivel medio y solo un 9% se da en un nivel muy alto. Y, respecto al estilo de liderazgo transformacional, el 67% de los participantes señalaron que se da hasta un nivel medio y sólo un 8% se da en un nivel muy alto. Y por último en el análisis total de la variable podemos encontrar que los estilos de liderazgo son asumidos en 47% a nivel medio y sólo un 14% a un nivel muy alto. Todos ellos son asumidos a un nivel medio, esto sugiere que los directivos son conscientes de todos los estilos al menos en parte, y que los usan con discreción. Sin que ninguno de ellos sea preponderante dentro de la gestión de los directivos.

Estos resultados son fidedignos y muestran la débil asociación entre las variables mencionadas, pero cabe recalcar que este tipo de asociaciones ya han sido abordadas con anterioridad y se han obtenido similares resultados. Por ejemplo, Hallinger & Heck (1998) quienes resumen un artículo que revisa investigaciones de 1980 a 1995, en donde se explora la relación entre el liderazgo del director y el rendimiento estudiantil. Durante este tiempo se estima que el patrón general de resultados extraído respalda la creencia de que los directores ejercen un efecto mensurable, aunque indirecto, sobre la efectividad de la escuela y el rendimiento de los estudiantes. Si bien este efecto indirecto es relativamente pequeño, es estadísticamente significativo y respalda la creencia generalizada entre los educadores, de que los directores contribuyen a la eficacia y la mejora de la escuela. Como también recalca Leithwood, et al. (2006) que, si bien el liderazgo explica solo del 5 al 7% de la diferencia en el aprendizaje de los estudiantes, esta diferencia es en realidad una cuarta parte de la diferencia total en las escuelas (12 a 20%) explicado por todas las variables de nivel escolar.

Otra de las investigaciones que aseguran que no habría una relación muy significativa con las variables en cuestión es la de Barber & Mourshed (2008) quienes señalan que alrededor del 97 % de las escuelas de Inglaterra obtuvieron buenas calificaciones, independientemente de equipos directivos que las supervisan. Y, por otro lado Leithwood, et al. (2006) manifiestan lo siguiente: “School leadership is second only to classroom teaching as an influence on pupil learning”. Estos informes, realmente, nos indica que el liderazgo educativo influye, pero solo de modo indirecto en el aprendizaje de los estudiantes.

En el vecino país Chile también se han realizado investigaciones similares a la nuestra, en donde tienen claro que asociar el liderazgo con el desempeño escolar resulta juicioso, pero ¿cuán productiva resulta esta experiencia? Para contestar a esta pregunta nos remitimos a Horn & Marfán (2010) quienes en su investigación que se ha dedicado a investigar sobre las manifestaciones de liderazgo y a medir el nivel de influencia, pero aun no ha sido capaz aún de explicar cómo se podrían instalar dichas prácticas en las instituciones educativas y debido a qué resultan ser bastante efectivas. Queremos señalar también que los estudios relacionados a “escuelas eficaces”, resaltan la importancia del liderazgo de los directores y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Además de ello detallan las características que deben tener para poder ser efectivas. Pero aun no han podido estimar sus efectos, en la forma de poder valorar al liderazgo en los resultados de los niveles de desarrollo de aprendizajes de los estudiantes.

En lo que respecta a la segunda variable, como es la calidad del servicio educativo, los resultados de la investigación se muestran más optimistas, puesto que los resultados sorprenden, ya que en la mayoría de ellos se obtuvieron su pico más alto en la categoría “muy alto”. Por ejemplo, para la dimensión calidad de enseñanza los estudiantes señalaron que se da a un nivel alto al 43%, un 40% a un nivel muy alto y solo un exiguo 3% dijeron que la calidad de enseñanza se da a un nivel bajo; en lo que respecta a la dimensión organización en el aula 46% señalaron que se da a un nivel muy alto, 29% a un nivel alto y un 11% señala que se da a un nivel bajo. En relación a la dimensión ambiente escolar los estudiantes señalaron que esto se da al 47% en un nivel muy alto, 27% a un nivel alto y 11% a un nivel bajo. Por último, la variable total de la calidad de servicios educativos se da a un 45% en el nivel muy alto, 32% a un nivel alto y tan solo un 8% a un nivel bajo.

Los resultados de la presente investigación nos muestran una relación poco significativa entre las variables de estudio. Al principio, fuimos bastantes optimistas al señalar que un adecuado estilo de liderazgo generaría una mayor calidad del servicio educativo; y, por otro lado, un estilo de liderazgo poco adecuado nos generaría un mal servicio educativo. Pero, en realidad, estas variables no interaccionan de esta manera. Por ello esta investigación es importante para los directivos de las IE al momento de la toma de decisiones en torno a mejorar la calidad del servicio educativo, no solo JEC, sino de también de otros niveles y modalidades. Si quieren mejorar la calidad del servicio educativo en sus instituciones, deben atenerse también a otras variables. Pero en cuanto a estilos de liderazgo, solo son recomendables el transaccional y el transformacional. Sobre todo este último, ya que este tipo de el estilo de liderazgo el procesamiento de los datos arrojó un coeficiente $r=0.281$, ligeramente, superior a los demás estilos de liderazgo relacionados con la calidad de servicios. Este hallazgo resulta, particularmente interesante, porque el estilo de liderazgo transformacional involucra a todos los elementos del proceso educativo y no solo a la influencia que pueda tener líder frente a sus seguidores. Entonces, podríamos señalar que este estilo de liderazgo bien estudiado y abordado por el directivo, dentro de su gestión, si podría contribuir con la mejora de la calidad del servicio educativo. Por último, cabe recalcar que nosotros no estamos asociando estilo de liderazgo con resultados de aprendizaje de los estudiantes. Los resultados de aprendizaje dependen, entre otros, de la calidad de enseñanza del docente; pero ese es un solo factor que nosotros hemos estudiado, lo cual no resulta suficiente para asociarlo significativamente.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la presente investigación, sugieren que los estilos de liderazgo de los directores de las IE JEC de la UGEL Cajamarca no tienen una relación, estadísticamente altamente significativa, con la calidad del servicio educativo que vienen recibiendo los estudiantes ($r=0,105$). De esta forma, la variable estilos de liderazgo incide solo en un 10.5% frente a la variable calidad de servicio educativo, puesto que la primera se da a un nivel alto en todos los casos y la segunda a nivel medio.
2. El análisis estadístico arroja un coeficiente de -0.034 entre las variables estilo de liderazgo autoritario del director y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Esto quiere decir que el nivel de incidencia es de -3.4% lo que produce un efecto inverso, es decir, a más autoritarismo, menor calidad de servicio educativo. En efecto, no se considera a tener en cuenta este estilo de liderazgo si queremos mejorar la calidad del servicio educativo.
3. No existe evidencia empírica suficiente, que nos permita comprobar la existencia de una correlación, altamente significativa, entre el estilo de liderazgo democrático de los directivos y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Puesto que el análisis estadístico arrojó un coeficiente de $0,105$ entre ambas variables. Esto quiere decir que el nivel de relación sí puede ser significativo, pero sólo al 10.5%. O sea, este estilo de liderazgo sí constituye un factor frente a la calidad de servicio educativo y que en la diferencia de porcentaje deben estar presentes otros factores.
4. No hay evidencia empírica que demuestre una relación estadísticamente significativa alta entre el estilo de liderazgo carismático que practican los directores y la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes de las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Por lo tanto, al reportarse un Rho de $0,039$ (3.9%) nos indica que este estilo de liderazgo se relaciona mínimamente frente al servicio educativo que vienen recibiendo los estudiantes de las IE JEC de la UGEL Cajamarca.

5. En cuanto al estilo de liderazgo transaccional de los directores y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, se ha podido notar una relación Rho de 0,228 entre ellas. Esto significa que la relación es mínima, pero que sí es significativa en una investigación social, puesto que este estilo de liderazgo incide en la variable calidad de servicio educativo hasta en un 22.8%. De ello, podemos deducir que este estilo de liderazgo del director sí sirve de mucho tenerlo en cuenta para mejorar la calidad del servicio educativo.
6. Los datos arrojan una relación Rho de 0,281 entre el estilo de liderazgo transformacional de los directivos y la calidad de servicio educativo que se da en las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Este hallazgo es muy importante, ya que el nivel de incidencia o relación constituye cerca de un 30% que es, ligeramente, superior a los demás coeficientes. Es válido deducir que un estilo de liderazgo como este, impulsado con mayor preparación, sí podría alcanzar un mayor grado de relación y ayudar a mejorar la calidad del servicio educativo.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere a la UGEL Cajamarca, en sus talleres que realicen con los directivos y docentes, destacar las cualidades y características que poseen cada uno de los estilos de liderazgo estudiados y poner de conocimiento el impacto positivo que tienen algunos de ellos, con los aprendizajes de los estudiantes, sobre todo en IE vulnerables y que pueden contribuir, de alguna manera, con la mejora de la calidad del servicio educativo.
2. Se sugiere a los Directivos de las IE JEC de la UGEL Cajamarca, a no tomar en cuenta a al estilo de liderazgo autoritario como un factor que pueda contribuir a mejorar la calidad del servicio educativo en sus instituciones educativas.
3. Se recomienda a los docentes a tener en cuenta que los estilos de liderazgo de los directivos, como el transaccional y transformacional, sí contribuyen hasta en un 30% frente a la calidad del servicio educativo, reflejado en el aprendizaje de los estudiantes; pero que estos resultados de aprendizaje dependen, principalmente, y en primer lugar del factor docente.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alarcón, N. & Méndez, R. (2002). *Calidad y Productividad en la Docencia de la Educación Superior* - ponencia/Congreso latinoamericano de Educación Superior. 4/07/2002
- Álvarez, E. (1993) *El perfil del director en el sistema educativo español*. La influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de dirección. Universidad de La Granada. España.
- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio. Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de www.psicoperspectivas.cl
- Areche, V. (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del Colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4011>
- Banco Mundial. (2016). *Educación: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview#1>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. *Preal*, (41), 1-48. <https://doi.org/10.6018/j/286211>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8.a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bennis, W. G. (1959). *Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority*. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301. <http://doi.org/10.2307/2390911>
- Berry, T. (1992). *Managing de total quality transformation*. Bogotá: McGrawHill.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado de www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>.
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas*. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, pp.15-60.

- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998
- Calero M. (2005). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos.
- Cano, E. (1998). *Educación de la calidad educativa*. Edit. Muralla. Madrid. Colección aula abierta.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. (Aníbal Paredes, Ed.) (2^{da}). Lima.
- Cassasús, J. (2010). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Biblat, 281–324. Retrieved from [http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2 .pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma ed. México.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de los recursos humanos*. Editorial Interamericana, México.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Facultad de educación de la Universidad Mayor de San Marcos.
- Consejo Nacional de Educación (2010). *Propuestas de políticas de educación del Consejo Nacional de Educación*, 74. Retrieved from <http://www.cne.gob.pe/uploads/banderasfinal.pdf>
- Contreras, B. (2005). *Micropolítica escolar : estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar : estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte*. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/125>
- Córdova, M. (2008). *Estadística Aplicada*. Lima, Perú: Moshera S.A.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Davis, G. (1992) *Escuelas eficaces y profesores eficaces*. Editorial La Muralla. Madrid.
- Díaz, H. (2008). *Evaluación de Instituciones Educativas de Educación Básica*. En:http://politicasdeeducacion.educared.pe/2008/09/evaluacion_de_instituciones_ed.html. www.cne.gob.pe/.../Hugo-Díaz/evaluar-un-proyecto-educativo-institucional

- Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). *Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in Non-profit Organizations*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 276–284. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.053>
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. (S. A. Díaz de Santos, Ed.) (2^{da} ed.). Madrid: Cambridge University Press.
- Drucker, P. (1995). *La Gerencia*. Buenos Aires, Argentina: EL ATENEO.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. (M. L. Monares, Ed.) (3rd ed.). Bogotá: S.A., Editorial Norma.
- İşcan, Ö. F., Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2014). *Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 881–889. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Fernández, J. y Alvarez M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38
- Fernández, L. (23 de mayo de 2017). *Brecha en infraestructura educativa es de S/100 mil millones*. El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/brecha-infraestructura-educativa-s-100-mil-millones-425290>
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/ El comercio, 2000. 17 p.
- Fisher, I. y Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
- Gento, S. (1995). *El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional*. *Organización y Gestión Educativa*, 3, pp. 14-19.
- Gilburg, D. (2007). *Brecha de Liderazgo*. Recuperado de www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html - 29k. (Consultado el 17-02-2009).
- Gómez, C. (s.f). *Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes*. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, R. (2000). *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas*. DF: Trillas. México.

- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2004). *A survey of customer satisfaction barometers: some results from transportation-communications sector*. European Journal of Operational Research. Volumen 15. Número 2.
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf
- Guzmán, I. (2010). *Grupos generacionales en las organizaciones modernas: el desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad*. Revista OIKONOMOS, 1 (1). Recuperado de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/download/27/27>.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). *Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995**. School Effectiveness and School Improvement, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile*. Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad, 9(2), 82–104. Recuperado de <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-4>
- INEI. (2007). *Perfil Socio Demográfico del Departamento de Cajamarca*. Lima: Oficina Departamental de Estadística e Informática de Cajamarca.
- INEI. (21 de agosto de 2017). *Perú: Indicadores de Resultados, de los Programas Presupuestales, Primer Semestre 2017*. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1525/index.html
- İşcan, Ö. F., Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2014). *Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 881–889. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Keith, D. (1987) *El comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Lagos, Francisco (2012). *Tendencia global y políticas de desarrollo de directivos escolares*. Jornadas Interamericanas de Dirección y Liderazgo Escolar, Santiago de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, 5-7 de enero.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*. National College for School Leadership.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, Santiago de Chile, Fundación Chile/Salesianos Editores.
- Leithwood, K. y Louis, K. (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y Calidad en Educación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
- Ley de Reforma Magisterial, 1 P.L. § 479340 (2012).
- Ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial, 1 P.L. § 235879 (2008).
- Levacic, R. (2005). Educational Leadership as a Causal Factor. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 197–210. <http://doi.org/10.1177/1741143205051053>
- Losada, M. & Rodríguez, A. (2007). *Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing*. Cuadernos de Administración, 20(34), 237-258.
- Magendzo, A (1996). *Curriculum, Educación para la Democracia en la Modernidad*. Bogotá: Antropos.
- Martín-Molero, F. (1985). *Las taxonomías de los objetivos y el control de la calidad en la enseñanza»*, en VI jornadas nacionales AFYDE-86. Madrid: AFYDE.
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo*. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134–153. [http://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](http://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- Maxwell, J. (2011). *Liderazgo Carismático*. *Executive Excellence*, 86, 22-23.
- McFarland, L., Childress, J., & Senn, L. (1996). *Liderazgo en Acción*. Colombia: D`vinni.
- Medina, P., & Revilla, D. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3989>
- Minaya, M., & Vildoso, J. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010- 2011*.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4676>

- MINEDU (2009). *Resultados de la Evaluación PISA 2009*, 77. Retrieved from <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2010/06/PISA2009-versión-completa-para-secundaria.pdf>
- MINEDU (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Mi Vivienda. (2009). *Estudio de mercado de la vivienda social en la ciudad de Cajamarca*. Lima: Fondo Mi Vivienda.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paris: OCDE.
- Murillo, F. (1999). *Dirección escolar: análisis e investigación*. Editorial CIDE: Madrid.
- Murillo, F. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.
- National College of School Leadership (NCSL) (2006), *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*, Londres, NCSL.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implication for future research*. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Plasencia, L. (2014). Percepciones de docentes, pertenecientes a la UGEL San Ignacio, acerca del nuevo sistema curricular nacional en el área de matemática, de la educación básica regular-nivel secundario, 2014. Cajamarca, Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1606>
- Pons, R., Morales, L., & Díaz, Y. (2007). *La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista*. *Teoría Y Praxis*, 3, 89–102.
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Popper, K. (1991). *Conjeturas y refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico*. (pág. 513). Badajoz: Paidós Ibérica, S.A.
- Quesada, T., & Aysanoa, J. (2014). *El Liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012*.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3856>

- Ramos, J.; Collado, G.; Marzo, J.; Subirats, M. & Martín, P. (2001). *Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes*. Revista de Psicología Social Aplicada. Volumen 11. Número 1.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. a, & Rowe, K. J. (2012). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 12, 13–40.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico. Educación y educadores*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing Schools Leaders for the 21st Century*. Lessons for Around the World. Paris: OCDE.
- Selim, M. (1998). *Motivación y Liderazgo*. Editorial Graphic, Lima.
- Slavik, J., Putnova, A., & Cebakomva, A. (2015). *Leadership as a Tool of Strategic Management*. Procedia Economics and Finance, 26, 1159–1163. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00946-6](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00946-6)
- Suwandej, N. (2015). *Factors Influencing Total Quality Management*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 197, 2215–2222. Recuperado de: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.361>
- Tréllez, E. (2012). *La educación ambiental comunitaria y la prospectiva: Una alianza de futuro*. Recuperado de: http://www2.minedu.gob.pe/educam/xtras/educacion_ambiental_comunitaria_prospectiva.pdf. Consultado septiembre de 2012.
- UNESCO (2004). *Educación para Todos*. El imperativo de la calidad, 50. Retrieved from http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf
- UNESCO (2008). *A View Inside Primary Schools*. A World Education Indicators (WEI) cross-national study. Montreal: UNESCO-UIS.
- Vaillant, D. y Marcelo García, C. (2009). *Desarrollo Profesional Docente. ¿Cómo se aprende a enseñar?*. Madrid: Narcea.
- Veliz, M., & Villanueva, R. (2013). *"Calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los centros de referencia para infecciones de transmisión sexual (CERITS) de la DISA II Lima sur"*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4657/>

VELIZ_MARIA_VILLANUEVA_RUTH_CALIDAD_INFECCIONES.
pdf?sequence

- Weber, M. (2000). *¿Qué es la burocracia?* Buenos Aires, Argentina: El Aleph.
- Webster, A. (2001). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. (L. Solano, Ed.) (3rd ed.). Colombia.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (A. Cañizal, Ed.) (6th ed.). Madrid.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Lima, Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4657/VELIZ_MARIA_VILLANUEVA_RUTH_CALIDAD_INFECCIONES.pdf?sequence=1
- Zúñiga, M., & Huamán, M. (2011). *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010*. Universidad Nacional del Callao. Recuperado de: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/unac/111>

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA DETERMINAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS JEC DE LA UGEL CAJAMARCA-2016

Finalidad:

Estimado colega, usted sabe que el liderazgo es muy importante para el desarrollo de la institución educativa. En ese sentido, la presente encuesta tiene por objetivo conocer el tipo de liderazgo que asumen nuestros Directivos, por lo que es importante que sus respuestas al presente cuestionario reflejen su propia y real opinión. Por tanto, le pedimos que marque con la veracidad que caracteriza su persona.

El cuestionario consta de 40 ítems, no hay respuestas erróneas o verdaderas. Las respuestas a este cuestionario son totalmente anónimas sin embargo rogamos a usted se sirva llenar los datos solicitados en la presentación.

Instrucciones:

Por favor lea cuidadosamente las instrucciones.

01. Cada ítem o afirmación es medido con una escala de frecuencia.
02. Luego de leer el ítem, usted debe seleccionar la alternativa que describe mejor la situación, usando la Escala de Frecuencia y marca con una X en el recuadro de las letras correspondientes.
03. No deje ningún ítem sin contestar. Si no está seguro, déjese guiar por su primer impulso.
04. Si usted desea cambiar su respuesta de algún ítem, encierre en un círculo la respuesta anterior y marca con una X la nueva alternativa.

Las alternativas de cada ítem tienen la siguiente valoración:

- 1 = Nunca
- 2 = A veces
- 3 = Casi siempre
- 4 = Siempre

DATOS GENERALES:

01. Sexo: Masculino () Femenino ()
02. Edad:
03. Nivel de estudios:
 - a) Técnico ()
 - b) Bachiller ()
 - c) Profesor por un Pedagógico ()
 - d) Licenciado ()
 - e) Magíster ()
 - f) Doctor ()
04. Condición laboral:
 - a) Contratado ()
 - b) Nombrado ()

Cuestionario:

ÍTEMES	VALORACIÓN			
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
01. ¿Sólo el director toma las decisiones?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
02. ¿Fomenta el aprendizaje de los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
03. ¿Los docentes se integran en la transformación del colegio?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
04. ¿Realiza acciones correctivas cuando observa incumplimientos de las normas o de las metas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
05. ¿El director es más administrador que líder?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
06. ¿Fomenta una visión para transformar el colegio?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
07. ¿Proporciona a los docentes una moral alta?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
08. ¿El director proporciona las instrucciones que sean necesarias para la realización de alguna tarea o actividad?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
09. ¿El director continuamente promueve el espíritu de superación de los docentes para el mejoramiento del trabajo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
10. ¿Se muestra muy seguro de sus actos?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
11. ¿Expresa su confianza en que cada uno va a lograr las metas propuestas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
12. ¿Fomenta la iniciativa de los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
13. ¿El director siempre otorga alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
14. ¿Amonesta fuertemente a quienes no cumplen con las normas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
15. ¿Es accesible a los pedidos de sus docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
16. ¿El director utiliza símbolos como lemas, frases para la reflexión, pensamientos, letreros y otros, para enfocar los esfuerzos?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
17. ¿El director trata de bajar la moral a quienes se les enfrenta?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
18. ¿Estimula a sus docentes a expresar sus puntos de vista?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
19. ¿La persona del director inspira confianza?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
20. ¿Proporciona el sentido de la misión?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
21. ¿El director dirige las acciones desde su despacho?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
22. ¿Forma equipos y comisiones de trabajo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
23. ¿Es sensible a la necesidad de sus seguidores?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

24. ¿Realiza consultas con sus docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
25. ¿Participa directamente en el cambio institucional?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
26. ¿Fomenta la participación en la solución de problemas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
27. ¿Comunica las altas expectativas que tiene sobre el desempeño de cada miembro de la institución?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
28. ¿El director se preocupa porque los docentes encuentren explicaciones lógicas y racionales a hechos educativos, a través del análisis – síntesis de casos u otras actividades?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
29. ¿Utiliza el castigo como forma de motivar?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
30. ¿Es dinámico en su trabajo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
31. ¿Mantiene una comunicación afectuosa y agradable?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
32. ¿Se atribuye todos los derechos para tomar decisiones?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
33. ¿Comparte actividades y decisiones con los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
34. ¿Reconoce los logros de los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
35. ¿Proyecta una presencia poderosa?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
36. ¿El director toma en cuenta la opinión del resto?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
37. ¿El director orienta acertadamente a los docentes en sus inquietudes o problemas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
38. ¿El director dedica tiempo para atender personalmente a los docentes, según sus características peculiares, necesidades y otros?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
39. ¿Transmite a sus subordinados lo que conviene hacer en la institución?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
40. ¿El director reconoce públicamente los logros de sus docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

ANEXO 2

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL SERVICIO EDUCATIVO QUE RECIBEN LOS ESTUDIANTES DE INTITUCIONES EDUCATIVAS JEC DE LA UGEL CAJAMARCA-2016

Finalidad:

El instrumento tiene por finalidad conocer su percepción sobre el servicio educativo que reciben ustedes en las instituciones educativas JEC de la UGEL - Cajamarca.

Instrucciones:

A fin de que los resultados tengan mayor confiabilidad del caso, te pedimos que leas bien las preguntas o ítems, elije una alternativa y marca con una equis (X) o un aspa (+). Debes ser veraz en tus respuestas y no preocuparte de nada porque la encuesta es anónima.

Estimado alumno, las alternativas de cada ítem son las siguientes:

4 = SIEMPRE

3 = CASI SIEMPRE

2 = A VECES

1 = NUNCA

N°	ÍTEMES	VALORACIÓN			
		4	3	2	1
01	La calidad de la explicación que hace tu docente cuando les enseña determinados temas es buena.				
02	El docente utiliza la técnica de la lluvia de ideas durante el desarrollo de clases.				
03	El docente usa estrategias conocidas para recuperar saberes previos a un aprendizaje.				
04	El profesor usa mapas conceptuales, semánticos, mentales, etc.				
05	Consideras que las diversas estrategias utilizadas por tu profesor te ayudan a aprender mejor.				

06	El uso de la pizarra por parte del profesor es buena.				
07	El docente utiliza láminas, imágenes y otros materiales educativos en su clase.				
08	El docente hace uso de textos, y/o manuales de lección.				
09	El docente trabaja de manera expositiva y lo combina con el trabajo en grupo.				
10	El docente motiva a que los alumnos a que los niños tomen la iniciativa, hagan preguntas, investiguen, y utilicen el razonamiento para aprender.				
11	Las aulas tienen cuadernos de trabajo, libros para desarrollar ejercicios de manera individual o grupal.				
12	Los docentes utilizan sus propios materiales educativos.				
13	Los docentes utilizan materiales educativos que suministra la escuela.				
14	La hora de clase se utiliza principalmente para actividades de enseñanza /aprendizaje.				
15	El docente promueve actividades donde los estudiantes aplican los aprendizajes adquiridos.				
16	El docente evalúa en forma permanente y continua.				
17	Tu aula esta organizada en diferentes sectores.				
18	En tu aula existe policía escolar				
19	En tu aula existe Municipio Escolar.				
20	Existe en tu aula brigada de Defensa Civil.				
21	En tu aula la distribución de las mesas es grupal.				
22	Hay normas de convivencia en tu aula.				
23	Cada sector del aula cuenta con materiales pertinentes.				
24	En tu aula la distribución de las mesas es en filas.				
25	Las aulas son suficientemente amplias y cómodas.				
26	Las aulas están limpias y las paredes tienen mapas, carteles, laminas , etc.				
27	El patio es amplio permite jugar cómodamente.				

28	Existen suficientes servicios higiénicos				
29	Los servicios higiénicos están limpios y en funcionamiento.				
30	Existe un servicio de agua de manera ininterrumpida.				
31	En cada aula existe al menos una buena pizarra.				
32	Hay una carpeta o espacio en la mesa para cada niño.				
33	El mobiliario se puede mover para que los niños trabajen en equipo.				
34	A las instalaciones de la escuela se le da el mantenimiento respectivo.				
35	La escuela tiene un programa de salud (higiene bucal, nutrición, etc.).				
36	En la escuela se da el desayuno escolar.				
37	Los niños reciben buen trato en la escuela.				
38	Los maestros participan en juegos y actividades de recreo con los niños.				
39	Los niños y niñas respetan a sus docentes.				
40	La escuela promueve los derechos del niño.				
41	La institución dicta charlas para los padres.				
42	Recomendarías tu escuela a tus conocidos (familiares y amigos).				
43	La institución participa en concursos diversos.				
44	La escuela realiza excursiones para sus alumnos.				
45	La institución premia a los alumnos destacados.				
46	La escuela recupera las clases no dictadas.				

ANEXO 3

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 01 ENCUESTADA



Universidad Nacional de Cajamarca

Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962

Escuela de Posgrado

Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC

Av. Atahualpa N° 1050 - Edif. 1Q - 201 Telefax: 0051-76-365973

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Cajamarca, 20 de junio de 2017

OFICIO MÚLTIPLE N°013-2017-DEPG-UNC

Señor:

Director de la Institución Educativa "Divino Maestro"
Agocucho

PRESENTE

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo cordialmente, así como para presentar al Sr. Luis Eddinson Plasencia Mendoza, alumno del Programa de Doctorado en Ciencias, Mención en Educación, quien se encuentra realizando la tesis titulada: **"El estilo de liderazgo de los directores y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, 2016"**. En tal sentido, mucho le agradeceré, tenga a bien brindar las facilidades del caso para que el mencionado profesional pueda obtener la información para poder desarrollar su trabajo de investigación con el apoyo de su representada.

Agradeciendo anticipadamente por la atención que se brinde al presente, aprovecho la oportunidad para manifestar a usted las muestras de mi consideración y estima personal.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
Valentín Paredes Oliva
Valentín Paredes Oliva
DIRECTOR



*Recibido
26/06/17
81.5*

c.c
-Archivo
VPO/mmn

E-mail: posgrado@unc.edu.pe

www.posgrado.unc.edu.pe

CAJAMARCA - PERÚ

ANEXO 4

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 02 ENCUESTADA

10. 25 - 10 40 40 40

 **Universidad Nacional de Cajamarca**
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962
Escuela de Posgrado
Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC
Av. Atahualpa N° 1050 - Edif. 1Q - 201. Telefax: 0051-76-365973

Fecha: 26. 06 2017
Hora: 11. 30 am Firma: [Signature]

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Cajamarca, 20 de junio de 2017

OFICIO MÚLTIPLE N°013-2017-DEPG-UNC

Señor:
Director de la Institución Educativa "Dos De Mayo"
Cajamarca

PRESENTE

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo cordialmente, así como para presentar al Sr. Luis Eddinson Plasencia Mendoza, alumno del Programa de Doctorado en Ciencias, Mención en Educación, quien se encuentra realizando la tesis titulada: **"El estilo de liderazgo de los directores y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, 2016"**. En tal sentido, mucho le agradeceré, tenga a bien brindar las facilidades del caso para que el mencionado profesional pueda obtener la información para poder desarrollar su trabajo de investigación con el apoyo de su representada.

Agradeciendo anticipadamente por la atención que se brinde al presente, aprovecho la oportunidad para manifestar a usted las muestras de mi consideración y estima personal.

Atentamente,
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Valentín Paredes Oliva
DIRECTOR




S.C.
-Archivo
VPO/ma

E-mail: posgrado@unc.edu.pe www.posgrado.unc.edu.pe CAJAMARCA - PERÚ

ANEXO 5

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 03 ENCUESTADA



Escuela de Posgrado

Universidad Nacional de Cajamarca
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962
Escuela de Posgrado
Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC
Av. Atahualpa N° 1050 - Edif. 1Q - 201 Telefax: 0051-76-365973

INSTITUCIÓN EDUCATIVA
"HNO. MIGUEL CARDUCCI R."
CAJAMARCA
MESA DE ASESORES
N° 2281 FOLIOS 01
FECHA 27 JUN 2017

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Cajamarca, 20 de junio de 2017

OFICIO MÚLTIPLE N°013-2017-DEPG-UNC

Señor:
Director de la Institución Educativa "Hno. Miguel Carducci Ripiani"
Cajamarca


PRESENTE

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo cordialmente, así como para presentar al Sr. Luis Eddinson Plasencia Mendoza, alumno del Programa de Doctorado en Ciencias, Mención en Educación, quien se encuentra realizando la tesis titulada: "El estilo de liderazgo de los directores y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca, 2016". En tal sentido, mucho le agradeceré, tenga a bien brindar las facilidades del caso para que el mencionado profesional pueda obtener la información para poder desarrollar su trabajo de investigación con el apoyo de su representada.

Agradeciendo anticipadamente por la atención que se brinde al presente, aprovecho la oportunidad para manifestar a usted las muestras de mi consideración y estima personal.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
Valentia Paredes Oliva
DIRECCIÓN

cc
-Archivo
VPO/mm

E-mail: posgrado@unc.edu.pe

www.posgrado.unc.edu.pe

CAJAMARCA - PERU

ANEXO 6
PUNTUACIONES PARA LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Nº	1	1	1	1	2	2	2	2	2	##	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	##	2	2	3	3.2	3	3.4	4	3.6	3.7	3.8	4	##	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
1	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	1	4	2	2	4	3	3	1	1	4	2	4	2	1	2	1	1	2	2	3	1	4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	
2	4	3	3	2	4	4	2	4	3	4	1	4	2	1	4	2	4	2	4	2	3	2	4	2	4	3	4	2	3	1	4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2		
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	1	1	1	1	4	4	4	3	1	4	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	4	4	3	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3	2	1	1	2	2	4	4	4	4	1	2	1	1	4	3	2	3	2	1	3	4		
6	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	1	1	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	1	4	2	4	4	2	4	4	3	3	3		
7	3	3	4	2	2	4	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	1	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	1	4	2	4	4	2	3	3	3	3	2		
8	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	1	1	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4		
9	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
10	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	1	4	2	4	4	2	3	4	3	4	4		
11	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	1	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	
12	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4		
13	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	3	4	2	1	1	3	4	2	4	2	3	1	4	3	2	4	2	3	3	1		
14	3	1	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	2	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3
15	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	4	4	4	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2		
16	1	4	1	2	3	1	1	2	3	1	4	3	2	1	4	2	1	3	4	3	2	4	1	2	3	3	2	3	2	4	1	3	2	2	4	2	1	2	1	2	1	3	4	3	4	3		
17	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4		
18	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
19	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	1	1	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4		
20	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
22	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	4	1	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4		
23	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	3	4	4	4	2	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4		

24	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4										
25	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	1	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4									
26	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	1	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4				
27	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1								
28	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	1	2	4	4	4	4	3	1	1	3	2	4	3	3	2	3	2	3	4				
29	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4					
30	2	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	1	4	4	3	1	3	1	4	4	4	3	1	4	3	4	3	4	4	3	3	2	1	3	1	3	2	3	2	4	4	3	4	2				
31	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4			
32	4	3	4	3	4	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4			
33	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	1	4	3	3	2	2	4	3	2	1					
34	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	4	4	3	1	3	4	2	3	3	1	4	3	2	3	2	3	4	2	3	2				
35	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	3	2	1	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	1	3	3	2	2	1	4	3	2	1				
36	4	1	3	1	4	4	3	2	1	4	3	2	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3				
37	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4			
38	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
39	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
40	3	2	2	4	3	2	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	1	3	1	4	4	4	3	1	1	2	1	2	3	3	1	3	2	4	4		
41	3	2	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	1	1	2	4	3	4	2	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
42	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
44	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	2	2	1	1	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	1			
45	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2
46	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4		
47	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3		
48	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	1	1	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	
49	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	3	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	3

50	3	4	2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2		
51	3	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	1	2	1	4	3	4	4	2	4	3	2	4	2		
52	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	1	1	1	4	2	1	3	2	1	2	3	2	3	4	4	4	3	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3		
53	4	1	2	2	2	3	1	3	4	2	3	2	3	3	3	3	1	4	4	4	3	4	2	4	3	3	1	4	4	1	2	4	4	1	1	1	3	1	4	4	4	4	4	4	1	1	4	
54	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
55	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	1	2	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	1	3	1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
56	3	2	2	1	3	3	4	3	1	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	2	2	1	4	3	4	2	1	4	2	4	2	2	4	3	2	2	2	1	3	2	4	3	3	3	4	4		
57	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	4	4	4	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
58	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	1	4	3	2	4	4	2	4	3	3	1	2	3	4	4	3	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
59	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	1	1	1	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	4	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
60	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	
61	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	4	4	3	4	4	4	1	3	3	1	2	3	4	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	
62	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
63	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	1	4	4	1	1	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
64	3	2	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	4	1	4	4	1	2	4	3	2	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	4	3		
65	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
66	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	2		
67	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	1	3	1	1	3	4	4	4	3	4	1	4	4	3	1	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	2	3		
68	3	2	3	4	3	3	1	3	2	4	3	4	2	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	
69	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	1	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	
70	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2		
71	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3		
72	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	2	4	3	3	2	2	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3		
73	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	1	1	4	3	4	2	3	1	2	4	4	3	3	4	4	3	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3		
74	4	1	3	1	1	1	4	4	4	2	3	1	4	4	4	4	2	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1		
75	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	1	3	3	4	3	4	1	1	3	3	2	4	2	2	1	2	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	1

76	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	4	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	1	3	1	3	3	4	3	3	2	4	3		
77	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	1	2	4	2	4	2	2	1	2	1	2	3	4	2	3	3	3	2	1	2	1	3	3	3	1	2	2	4	3
78	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	1	3	1	4	2	2	4	4	4	4	3		
79	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	4	2	4	3	4	2	3	1	2	1	4	4	2	2	4	4	3	2	1	3	1	4	4	4	3	3	4	4	2		
80	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	3	3	4	2	4	2	1	2	4	4	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	4	1		
81	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	3	4	2	3	4	1	1	2	4	3	4	2	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
82	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	1	3	2	4	4	4	4	4	4	3			
83	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	4	4	1	4	1	1	1	4	1	4	2	3	1	2	3	3	2	2	4	2	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	2			
84	3	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	4	1	1	1	4	3	4	3	3	1	2	2	1	3	4	3	2	1	1	3	1	3	2	4	3	4	4	3	2		
85	2	1	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	4	4	2	1	4	3	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	2	3	2	4	2	4	3	2	1		
86	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	1	4	1	1	2	4	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2			
87	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	2	3	3	2	1	4	4	1	2	4	4	2	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	1		
88	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4		
89	3	1	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	1	4		
90	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	2	4	1	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3		
91	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4			
92	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	3	4	3	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1			
93	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3		
94	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	1	1	3	1	3	4	2	2	3	3	2	3		
95	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2			

ANEXO 7
PUNTUACIONES PARA LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	##	2	3.1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	
1	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	1	2	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	1	3	4	1	4	4	4	4	3				
2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	2				
3	2	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	2	1	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	2	
4	2	3	3	4	1	4	3	4	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
5	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3		
6	3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	1	1	
7	3	1	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1		
8	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	1	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4		
9	3	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
10	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	4	1	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4		
11	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4		
12	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2		
13	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	
14	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	1	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4		
15	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	4	3	3	2	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
16	3	4	4	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
17	1	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	1	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4			
18	1	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	3	2	1	4	4	1	3	4	4	1	4	2	4	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3		
19	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2		
#	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
21	4	1	1	3	2	3	2	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	2		
#	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
23	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	4	2	4	3	3	2	3	2	3	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
#	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	1	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	4

25	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	
#	3	3	4	4	2	2	2	1	2	4	4	4	4	1	2	1	1	4	4	4	2	4	3	2	4	4	2	1	1	2	4	1	4	4	4	4	4	1	2	2	4
27	2	4	3	2	1	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	1	3	4	2	3	4	2	4	4	3	3	4	
#	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
#	4	1	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	1	1	2	2	2	1	1	2	4	2	1	4	1	2	1	4	1		
30	4	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1	3	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	4	1	
31	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	
32	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	2	4	3	4	1	4	4	4	4	4	3	3	1	1	3	4	1	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	3	4	4	
35	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	1	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	3	1	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
36	2	4	4	4	4	2	1	2	2	1	2	4	2	1	2	1	2	4	1	4	3	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4
37	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	
38	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	1		
39	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	
#	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	1	1	2	
41	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
#	3	2	4	1	2	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
43	4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
#	2	4	3	1	3	2	1	1	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
45	3	2	4	1	4	4	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
#	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
47	3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
#	3	2	4	1	1	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
#	3	2	3	2	4	2	3	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	
50	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	

51	3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
52	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
53	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
54	3	2	4	1	2	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1		
55	2	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1		
56	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2		
57	3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	3	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1			
58	4	1	3	2	3	4	3	3	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
59	4	3	2	1	2	4	4	3	4	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
#	3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
61	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1			
#	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	
63	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
#	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
65	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
#	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
67	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
#	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
#	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2		
70	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2		
71	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2			
72	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2			
73	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1			
74	2	2	4	1	1	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
75	3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
76	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1			

77	2	2	2	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
78	4	3	2	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
79	3	2	4	1	4	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
#	2	4	3	2	3	2	1	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1		
81	3	2	2	1	4	2	1	4	2	4	4	1	1	2	2	2	2	4	2	3	3	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2			
#	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	1		
83	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2		
#	3	2	4	1	2	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
85	4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1			
#	2	4	3	1	3	2	1	1	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1		
87	3	2	4	1	4	4	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1			
#	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
#	3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
#	3	2	4	1	1	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
91	3	2	3	2	4	2	3	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
#	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1			
93	3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
#	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
95	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1			

