

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA**



**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN,  
MOTUPE – LAMBAYEQUE**

Presentada para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Investigación y Docencia.

**Investigador:**

**Bach. Juan Carlos Fabián Ruiz Meza.**

**Asesora:**

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez.**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2024**

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN, MOTUPE – LAMBAYEQUE”**

Tesis presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia.



---

**Bach. Juan Carlos Fabián Ruiz Meza**  
**INVESTIGADOR PRINCIPAL**



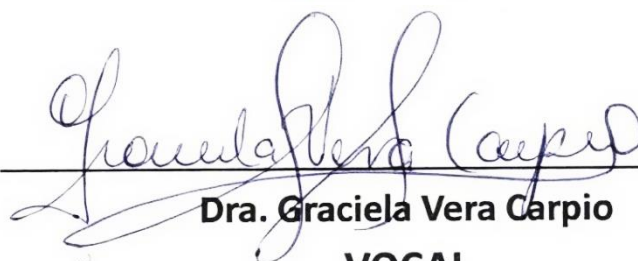
---

**Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías**  
**PRESIDENTE(A)**



---

**Dra. Julia Esther Santa Cruz Mío**  
**SECRETARIO(A)**



---

**Dra. Graciela Vera Carpio**  
**VOCAL**



---

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**N° 576-2024**

Siendo las 12:40 horas, del día 19 de diciembre de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: \_\_\_\_\_  
SLO 1 LA 143, por mandato de la Resolución N° 2265-2024-D-FACHSE de fecha 04 de diciembre de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 0557-2022-V-D-FACHSE de fecha 3 de marzo de 2022; Jurado integrado por los siguientes miembros:

- Presidente(a) : Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías.
- Secretario(a) : Dra. Julia Esther Santa Cruz Mío.
- Vocal : Dra. Graciela Vera Carpio.
- Asesor(es) : Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez.



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN, MOTUPE – LAMBAYEQUE". Presentada por JUAN CARLOS FABIÁN RUIZ MEZA para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 17 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**.

Siendo las 13:40 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías  
**PRESIDENTE(A)**

Dra. Julia Esther Santa Cruz Mío  
**SECRETARIO(A)**

Dra. Graciela Vera Carpio  
**VOCAL**

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

## **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Yo, Rosa Elena Sánchez Ramírez, usuario revisor de la Tesis titulada: **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN, MOTUPE – LAMBAYEQUE”**

El autor es Juan Carlos Fabián Ruiz Meza, identificado con documento de identidad N° 80212462, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 12%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque; 10 de febrero del 2026.



**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI 16490896**

Se adjunta:

Resumen del Reporte automatizado de similitudes

Recibo Digital

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL  
SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN, MOTUPE -  
LAMBAYEQUE

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>12%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>13%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>2%</b> PUBLICACIONES	<b>3%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to City University of New York System</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Private University of Pucallpa</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uncp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<b>dgsa.uaeh.edu.mx:8080</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	<b>repositorio.uct.edu.pe</b> Fuente de Internet	



**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI 16490896**

		<1 %
12	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
14	diposit.ub.edu Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI 16490896**




## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Juan Carlos Fabián Ruiz Meza  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO...  
Nombre del archivo: EJORAR\_EL\_SERVICIO\_EDUCATIVO\_-\_RUIZ\_MEZA\_JUAN\_CARLO...  
Tamaño del archivo: 4.86M  
Total páginas: 81  
Total de palabras: 16,234  
Total de caracteres: 94,351  
Fecha de entrega: 09-feb-2026 10:25a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2874972824

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



TESIS  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN,  
MOTUPE – LAMBAYEQUE

Presentada para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Investigación y Docencia.

**Investigador:**  
Bach. JUAN CARLOS FABLÁN RUIZ MEZA.

**Asesora:**  
Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ.

LAMBAYEQUE – PERÚ  
2024

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI 16490896**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Juan Carlos Fabián Ruiz Meza, investigador principal, y a la Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez, asesora del proyecto de estudio “**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN, MOTUPE – LAMBAYEQUE**” declaramos solemnemente que este trabajo de investigación no ha sido copiado ni incluye información falsa. En caso de comprobarse lo contrario, asumo la culpabilidad por la invalidación de esta investigación y cualquier procedimiento administrativo correspondiente, lo que podría suceder en la revocación del título o grado concedido basado en esta investigación.

Lambayeque, 13 de noviembre del 2024

---

**Bach. Juan Carlos Fabián Ruiz Meza**  
**INVESTIGADOR PRINCIPAL**

---

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI N° 16490896**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen de Guadalupe por su protección espiritual, durante el caminar de mi vida y haber sido mi fortaleza en momentos difíciles, siendo mi fiel compañía en el logro de cada uno de mis retos profesionales.

## **IN MEMORIAM**

En honor a mis eternos abuelos Dolores Ángeles Llumpo y José Tomas Ruiz Yamunaque, que desde los seis meses de nacido fueron mis padres. Siendo su legado mi guía por camino del bien, y éxito profesional.

A mi ángel guardián y protector de mis logros día a día, la promesa se cumple y seguimos avanzando.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que aportaron en mi carrera profesional, a los equipos de trabajo en calidad de director, siendo el líder que encamino y empodero a todos a lograr grandes retos.

Al Doctor **Segundo Antonio Sánchez Gálvez** en el cielo; que en el año 2001 me dio la oportunidad de llegar a su IEP SAGRADO CORAZON DE JESÚS como docente desde mí octavo ciclo de estudios de Pre-Grado y forjó en mi un profesional, bajo el lema de TRANSCENDER EN EL CORAZÓN de los niños y adolescentes.

## INDICE

DEDICATORIA.....	9
AGRADECIMIENTO.....	10
INDICE DE TABLAS.....	13
RESUMEN.....	14
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16

### CAPITULO I

#### DISEÑO TEÓRICO

1.1. Antecedentes.....	19
1.2. Bases teóricas.....	23
1.3. Base conceptual.....	29
1.3.1. Liderazgo.....	29
1.3.2. Tipos de Liderazgo educativo.....	32
1.3.3. Liderazgo transformacional.....	39
1.3.4. Servicio educativo.....	47
1.3.5. Calidad del servicio educativo.....	48
1.3.6. Gestión escolar.....	49

### CAPITULO II

#### DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación:.....	51
2.2. Diseño de investigación.....	51
2.3. Población y muestra.....	52
2.4. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales.....	52
2.5. Método de estudio.....	53

2.6. Procesamiento y análisis de datos .....	54
--	----

### CAPITULO III

#### RESULTADOS

3.1. Resultados de la aplicación del instrumento .....	55
--	----

3.1.1. Resultados descriptivos del servicio educativo .....	55
---	----

3.1.2. Resultados descriptivos de las dimensiones del servicio educativo .....	56
--	----

### CAPITULO IV

#### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Interpretación de los resultados .....	61
---	----

### CAPITULO V

#### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. Propuesta: .....	63
-----------------------	----

5.1.1. Título: .....	63
----------------------	----

5.1.2. Introducción .....	63
---------------------------	----

5.1.3. Fundamentación .....	64
-----------------------------	----

5.1.4. Objetivos: .....	67
-------------------------	----

5.1.5. Actividades, Resultados y cronograma .....	68
---	----

5.1.6. Descripción metodológica del Programa .....	69
--	----

5.1.7. Recursos .....	75
-----------------------	----

5.1.8. Evaluación .....	75
-------------------------	----

CONCLUSIONES .....	76
--------------------	----

RECOMENDACIONES .....	77
-----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	78
----------------------------------	----

ANEXOS .....	82
--------------	----

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	53
Tabla 2.....	54
Tabla 3.....	55
Tabla 4.....	56
Tabla 5.....	57

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone una propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el servicio educativo en los estudiantes del nivel de secundaria de la I.E. N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, ubicada en el distrito de Motupe, provincia de Lambayeque. Esta propuesta surge debido a que se evidencian bajos logros de aprendizaje, escaso interés por el estudio y diversas dificultades relacionadas con la gestión institucional, el acompañamiento docente y la convivencia escolar, factores que afectan directamente la calidad del servicio educativo.

El objetivo de la investigación fue formular una propuesta de liderazgo pedagógico transformacional basada en las teorías de Burns y Bass, con el fin de optimizar el servicio educativo que se brinda en la institución. El estudio se enmarca en un enfoque descriptivo–propositivo, y como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario aplicado a docentes y directivos para diagnosticar el estado del servicio educativo en sus dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria. El análisis estadístico se realizó mediante estadística descriptiva, presentándose los resultados en tablas y gráficos.

Entre las principales conclusiones se determinó que el servicio educativo presenta importantes debilidades en sus dimensiones estratégica, administrativa y pedagógica, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo escolar. Las teorías de Burns y Bass permitieron sustentar la importancia de un liderazgo que motive, inspire y acompañe a los docentes para promover cambios significativos en la cultura institucional. Finalmente, se diseñó una propuesta de talleres de liderazgo transformacional orientada a fortalecer competencias docentes y directivas, promover una visión compartida y mejorar la organización escolar y las prácticas pedagógicas.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, servicio educativo, gestión escolar.

## ABSTRACT

This research proposes a transformational leadership model to improve educational services for secondary school students at I.E. No. 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, located in the district of Motupe, province of Lambayeque. This proposal arises from the observation of low learning achievements, limited interest in studying, and various difficulties related to institutional management, teacher support, and school climate—factors that directly affect the quality of educational services.

The objective of the research was to formulate a transformational pedagogical leadership model based on the theories of Burns and Bass, in order to optimize the educational services provided at the institution. The study is framed within a descriptive-propositive approach, and a questionnaire administered to teachers and administrators was used as the data collection instrument to diagnose the state of educational services in its strategic, administrative, pedagogical, and community dimensions. Statistical analysis was performed using descriptive statistics, and the results are presented in tables and graphs.

Among the main conclusions, it was determined that the educational service presents significant weaknesses in its strategic, administrative, and pedagogical dimensions, highlighting the need to strengthen school leadership. The theories of Burns and Bass supported the importance of leadership that motivates, inspires, and guides teachers to promote significant changes in the institutional culture. Finally, a proposal for transformational leadership workshops was designed to strengthen teaching and administrative competencies, promote a shared vision, and improve school organization and pedagogical practices.

**Keywords:** Transformational leadership, educational service, educational management.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el liderazgo educativo ha cobrado gran relevancia, ya que la gestión de un centro educativo repercute en el bienestar del alumnado y, de este modo, en la calidad del aprendizaje. Distintos estudios reflejan que para implementar cambios profundos en una escuela son precisos líderes que motivan, orientan y activan a la comunidad educativa hacia un objetivo colectivo. Anderson (2007) menciona que el liderazgo de los docentes y el de los directivos debe poner el foco en la realización de cambios perdurables, haciendo frente a desafíos como la intervención contextual, la interpretación del proceso del cambio, el apoyo institucional y el compartir las prácticas exitosas en diversos contextos.

En el Perú, el Ministerio de Educación indica que la educación de calidad exige la cooperación de los docentes, directores, familias, autoridades locales y comunitarias. Del mismo modo, se alienta a las instituciones educativas a planificar las actividades priorizando el aprendizaje de los alumnos, la convivencia democrática, el respeto por la diversidad y la participación de todos en el sistema educativo; esto equivale a fortalecer la gestión, el acompañamiento pedagógico y el clima institucional.

En esta línea, es importante mirar a las instituciones educativas con problemas en sus resultados de aprendizaje. Un ejemplo es la I.E. N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, en Motupe, Lambayeque, donde se observan bajos rendimientos académicos, poco interés por el estudio y necesidades relacionadas con la gestión institucional, el liderazgo docente y la convivencia escolar. Estas problemáticas evidencian la necesidad de fortalecer el servicio educativo, entendiendo que la calidad no depende solo de recursos materiales, sino de liderazgos capaces de generar motivación, compromiso e innovación pedagógica.

Frente a esta realidad, surge la siguiente pregunta: ¿Qué impacto tiene el liderazgo transformacional en el servicio educativo, según la percepción de los docentes de la I.E. N°

10146 “Nuestra Señora del Carmen”, de Motupe, Lambayeque?

El objetivo general del estudio fue elaborar una propuesta de liderazgo transformacional para optimizar el servicio educativo de la mencionada institución. Los objetivos específicos fueron: Diagnosticar el servicio educativo, fundamentar teóricamente la propuesta de liderazgo transformacional y diseñar talleres sobre liderazgo transformacional para optimizar el servicio educativo que se brinda en la I.E N°10146 Nuestra Señora Del Carmen, Motupe – Lambayeque, siendo el objeto de investigación: El servicio educativo en la I.E.

La hipótesis planteada sostiene que, si se diseña una propuesta de liderazgo transformacional fundamentada en las teorías de Burns y Bass, entonces se optimizará el servicio educativo del nivel secundaria.

Organizarlos en cinco capítulos me pareció adecuado para facilitar la comprensión del trabajo de investigación:

**El primer capítulo** se refiere al marco teórico y, a través de la definición de términos, teorías científicas y antecedentes, fundamenta el estudio actual en términos conceptuales y teóricos.

**El segundo capítulo**, se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, incluyendo el tipo, el diseño, la población y la muestra.

**El tercer capítulo**, comprende los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado, directamente relacionados con el problema de investigación. además del análisis y comparación de la información presentada en gráficos estadísticos

**El cuarto capítulo** contiene la discusión de los resultados obtenidos.

**El quinto capítulo**, se encuentra la propuesta de intervención, con su respectiva

fundamentación y descripción del programa de liderazgo transformacional.

Esta investigación culmina con las conclusiones, las cuales abordan los descubrimientos más significativos de la investigación, y las recomendaciones relacionadas con el compromiso de adoptar estos hallazgos y convertirlos en parte de la práctica.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPITULO I**

## **DISEÑO TEÓRICO**

En este apartado se presenta el proceso de revisión bibliográfica realizada, incluyendo los estudios más relevantes desarrollados a nivel internacional, nacional y local, con el propósito de establecer comparaciones y comprender mejor los hallazgos del presente trabajo. Asimismo, se examinan las teorías y conceptos fundamentales relacionados con el tema de investigación, que permiten sustentar y contextualizar el análisis realizado.

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Internacionales**

Varela y Marín (2021), el propósito del artículo presentado fue examinar varios estudios sobre la percepción de estilos de liderazgo transformacional en términos del sentido de pertenencia de los empleados a las organizaciones. La metodología consistió en una revisión bibliográfica de 45 artículos relacionados con esta investigación, abarcando el periodo entre 2010 y 2019, en diferentes momentos y lugares del mundo. Los hallazgos más relevantes indicaron que los estudios encontraron un sentido de pertenencia fomentado por las compañías, lo que lleva al empleado a esperar más de ellas. Este resultado genera una mayor dedicación por parte del trabajador hacia la organización. El sentido de pertenencia se desarrolla a través de distintos aspectos como el compromiso, la afiliación, la lealtad, la identidad y el sentimiento de pertenencia hacia la entidad organizativa. El artículo concluye que el liderazgo transformacional es el más apropiado para los recursos humanos, pues la participación de los trabajadores en la organización tiene un impacto considerable en la dimensión mencionada anteriormente, tomando en cuenta diversas variables sociológicas y psicológicas para fomentar ese sentido de pertenencia.

Duitama (2019), el propósito del artículo científico fue examinar e identificar el estilo de liderazgo transformacional como la opción más importante para el crecimiento de la empresa. Para

ello, empleó una metodología descriptiva y cuantitativa, utilizando como técnicas y herramientas la encuesta y el análisis de documentos. Los hallazgos principales consistieron en crear significados apropiados respecto al liderazgo, como los siguientes: motivación inspiracional, influencia idealizada y consideración. El artículo concluyó que la falta de un liderazgo transformacional ha llevado a que el modelo de gestión tradicional predomine, lo cual ha resultado en múltiples deficiencias en el crecimiento del personal.

Chuman (2023), el artículo publicado por revistas latinoamericanas en Paraguay menciona que el objetivo principal fue “conocer la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en docentes de una institución”, la metodología que se aplicó fue estrictamente correlacional y cuantitativa, en la que 90 profesores tomaron parte de un cuestionario. Los resultados principales revelaron que el 42,2% de los líderes directivos se encuentran en un nivel casi siempre, el 45,6% en un nivel siempre y el 8,9% a veces. En cuanto a la motivación laboral, el 51,1% indica estar casi siempre motivado; el 40%, siempre motivado; y el 8,9%, a veces. Las investigaciones inferenciales mostraron que la relación entre la motivación inspiracional y la laboral fue de 0,651; después vino la estimulación intelectual con una relación de 0,573; y por último estuvo la consideración individualizada con una relación de 0,557. El artículo concluyó que hubo una relación entre las dos variables, con un coeficiente de 0,662, lo que indica una correlación moderadamente positiva.

### **1.1.2. Nacionales**

Cabanillas (2018) la investigación tuvo como objetivo “hallar relación entre el liderazgo transformacional en conjunto con la motivación laboral en el personal que laboren en un puesto de salud”, el objetivo de la investigación fue cuantificar los datos recopilados, por lo que fue cuantitativa. Asimismo, se fundamentó en el desarrollo de contenidos teóricos, ya que es una investigación básica. También tiene como finalidad conocer la relación entre las variables

presentadas; por lo tanto, es correlacional y 51 personas participaron en la muestra a quienes se les aplicó el cuestionario como instrumento. Según los trabajadores, el 59,9% de ellos se posiciona en un nivel regular de liderazgo transformacional, el 39% en un nivel adecuado y el 2% en una posición deficiente. En cuanto a la motivación, el 73% está en un alto nivel y el 27% en uno medio. Según Inga y Sayaverde (2018), el propósito de la investigación fue establecer que el nivel de relación entre las variables fue de 0,332 “demostrar la relación entre el liderazgo transformacional en conjunto con la motivación en el personal de un centro de salud”, el objetivo del estudio fue cuantificar los datos recolectados, por lo que se trató de una investigación cuantitativa. También tuvo como propósito desarrollar contenidos teóricos, lo cual la convierte en una investigación básica. Además, buscó entender la relación entre las variables presentadas, por lo que es correlacional. En total, 37 individuos fueron incluidos en la muestra y a ellos se les aplicó un cuestionario como instrumento. Se sabe que el liderazgo transformacional tiene un 100% de trabajadores que se encuentran en un nivel bajo, y luego ocurre lo mismo con la motivación laboral, donde otra vez el 100% señala que están en un nivel bajo en el puesto de salud. Se determina en la investigación que el coeficiente de la relación entre la variable fue de 0,940.

Benites (2018), el estudio tuvo como propósito “demostrar la relación entre el liderazgo transformacional en conjunto con la motivación en el personal en los directivos de una institución educativa”, el objetivo de la investigación fue cuantificar los datos recolectados; por lo tanto, fue de tipo cuantitativa. Además, se fundamentó en el desarrollo de contenidos teóricos, ya que es una indagación básica, su objetivo también es entender la relación entre las variables presentadas, por lo que se trata de un estudio correlacional. La muestra estuvo conformada por 134 directivos pertenecientes a una UGEL y se les aplicó un cuestionario como instrumento. Según las tablas mostradas en el estudio, el liderazgo transformacional tiene el siguiente nivel: 53,7% moderado, 42,5% insatisfactorio y 3,7% satisfactorio; en cuanto a la motivación laboral, los niveles son: 53% medio, 42% bajo y 5% alto. La investigación concluye que el nivel de relación entre las dos

variables fue 0,954.

Vera (2022), el propósito de la investigación fue “conocer el coeficiente de correlación entre el liderazgo transformacional directivo en conjunto con la motivación laboral en una institución de Huancavelica”, el objetivo de la investigación fue cuantificar los datos recogidos, por lo que se trató de un estudio cuantitativo. Además, fue una investigación básica, ya que se centró en elaborar contenidos teóricos. También busca entender la relación entre las variables presentadas, por lo que es correlacional. Se utilizó un cuestionario como instrumento y 70 docentes formaron parte de la muestra. Los hallazgos de la investigación indican que la motivación y la influencia idealizada están correlacionadas a un nivel de 0,818. Después, las dimensiones inspiracional y motivacional tuvieron una correlación de 0,148 y 0,055 respectivamente, siendo esta última muy baja. El estudio concluye que la correlación entre las dos variables fue de 0,481.

Briceño (2018), el propósito de la investigación fue “conocer el liderazgo transformacional en relación con la motivación laboral en una institución pública”, el estudio buscó cuantificar la información recolectada, por lo que fue de naturaleza cuantitativa. Asimismo, se fundamentó en crear contenidos teóricos, siendo así una investigación básica. Además, su objetivo era entender la relación entre las variables presentadas; por lo tanto, es correlacional. Se utilizó un cuestionario como instrumento para 180 maestros que formaron parte de la muestra. La investigación reveló que el 78,3% del liderazgo transformacional está en un nivel favorable y el 21,7% en uno regular. Además, se observó que el 38,9% se encuentra a un nivel alto de motivación laboral, mientras que el 51,1% está en un nivel medio y el 10% en uno bajo. Según los resultados inferenciales, se determinó que la consideración individual respecto a la motivación tenía un coeficiente de 0,407; luego le seguía la estimulación intelectual con un coeficiente de 0,477 y después la motivación inspiradora con uno de 0,439. Se concluyó una investigación en la que se observó una correlación positiva moderada entre las variables, con un coeficiente de 0.560.

## 1.2. Bases teóricas

### 1.2.1. Teoría científica del liderazgo transformacional de Bass y Burns

El término "Transformacional" está vinculado a un estilo de liderazgo que conlleva cambios dentro de la organización. Este es el talento que hace conscientes a los demás para transitar el camino hacia un grado de satisfacción superior, le permitirá alcanzar metas que anteriormente no pensaban que fueran alcanzables.

De este modo, Kouzes (1997) indica que los líderes transformacionales son responsables del desarrollo individual, ya que ejecutan un reconocimiento personal, fomentan la promoción de nuevas ideas conectando los intereses personales con los intereses del grupo. Bass (1981) establece una diferencia clara entre el liderazgo transformacional, que se centra en las tareas cotidianas y el liderazgo transaccional. El transformacional influye sobre las personas subordinadas, dado que cambia sus motivaciones.

Ese líder transforma con éxito la motivación de las personas a un nivel superior. Estos líderes apoyan el desarrollo personal y el éxito de sus seguidores, impulsando también el desarrollo de grupos y organizaciones. En lugar de centrarse en las recompensas o castigos inminentes, los líderes transformacionales desarrollan en las personas una comprensión de los elementos clave para el colectivo y la organización. Además, fomentan la credibilidad de sus seguidores, llevando así a la gente de los intereses básicos hacia aquellas metas orientadas a logros (Burns, 1978). Bass y Avolio (1990) interpretan el siguiente tipo de afirmación: logran resultados al ser vistos como carismáticos e inspiratorios, al cubrir las necesidades de cada uno y al fomentar la motivación intelectual de los miembros de su equipo.

Estos cuatro elementos son las bases del liderazgo transformacional.

**1. Influencia Idealizada:** El modelo de este tipo de liderazgo tiene a unos líderes con objetivos claros y definidos, que inducen respeto y confianza y, en consecuencia, causan un fuerte sentimiento de identificación en sus seguidores, lo que los lleva a esforzarse para superar sus

propias metas y mejorar su rendimiento.

**2. Consideración Individualizada:** Los líderes se centran en identificar las habilidades de sus seguidores que saben que son capaces de conseguir y ajustar sus propias necesidades, ofreciendo formación, asesoramiento y retroalimentación hacia el desarrollo individual. Los empoderan aumentando su sentido de valor y de seguridad, para que puedan asumir más responsabilidades, no sólo dentro de la tarea laboral, sino también hacia el desarrollo de ellos como personas.

**3. Estimulación Intelectual:** Estos líderes abogan por nuevas perspectivas en la interpretación de los problemas comunes. En ellas apoyan la creatividad y fomentan la revisión de los supuestos elementales. Al calibrar a sus seguidores a afrontar los problemas de una forma original, les convierten en solucionadores autónomos de problemas. De esta manera, se desarrolla un mejor enfoque para resolver los problemas y analizarlos de forma más creativa.

**4. Liderazgo Inspiracional:** Estos líderes ofrecen y apoyan la visión, la cual es optimista, y comunican visiones de futuros posibles (Burns, 1978; Bass, 1985). En ellas se ofrece la perspectiva que proporciona la potencialidad energética ética necesaria para alcanzar un óptimo nivel de rendimiento.

Así se dan la existencia de diversas modalidades del liderazgo transformacional. Así, un jefe carismático puede movilizar un intenso sentido de misión, sobre todo en tiempos de cambio, incrementando los mecanismos de transferencia, atribución y protección. Lo mismo puede hacer un jefe respetado, capaz de motivar a sus subordinados a buscar objetivos más ambiciosos.

Bass indica que los líderes con visión y confianza, capaces de motivar a sus subordinados para empoderarse y alcanzar metas organizacionales comunes, son necesarios en circunstancias de dificultades, transformaciones, incertidumbres y estructuras organizativas flexibles. Los líderes más valiosos son aquellos que logran convertir a sus subordinados en más conscientes de las acciones que desempeñan y de su propósito de trabajo, en entornos en continuo cambio. (Bajo, 1987).

Este modelo de liderazgo se da cuando el jefe convierte a sus subordinados en tres aspectos: en primer lugar, concienciarlos sobre la importancia de su trabajo, para que la organización consiga metas. Ayudarles a reconocer sus propias necesidades orientadas hacia el crecimiento personal y desarrollo. Motivar a los miembros para que se esfuercen en su labor.

Un dirigente transformacional empieza por crear y desarrollar una visión, una imagen del futuro que inspire y atraiga a los posibles seguidores. La visión puede ser ideada por el propio dirigente, un miembro senior del equipo o nacer de un diálogo amplio y participativo.

El dirigente transformacional utiliza dos claves carismáticas efectivas: evocar emociones intensas y fomentar la identificación de los seguidores con él. Estas estrategias le permiten atraer apasionadamente a su grupo, lo cual también se puede conseguir mediante enfoques más sutiles y como la capacitación.

Bass señaló que un líder verdaderamente transformacional se basa en principios éticos, conformados por cuatro elementos fundamentales:

- Carisma e influencia ejemplar.
- Inspiración motivacional.
- Estimulación del pensamiento crítico.
- Atención personalizada.

### **1.2.2. Teorías científicas de enseñanza más destacadas**

La enseñanza se concibe como un procedimiento en el cual se integran experiencias y factores tanto individuales como contextuales, facilitando la adquisición, mejora o modificación de conocimientos, competencias, valores, actitudes, conductas y percepciones del entorno. En este contexto, las teorías de la enseñanza proporcionan explicaciones sobre el funcionamiento de este proceso. El análisis estructurado de la enseñanza tomó fuerza a inicios del siglo XX, y entre los enfoques más influyentes se encuentran: (1) el conductismo, (2) el constructivismo, (3) la enseñanza social, (4) el constructivismo social y (5) la enseñanza basada en la experiencia.

#### **1.2.2.1. Conductismo:**

El conductismo sostiene como idea central que la enseñanza se manifiesta en una transformación de conducta, originada a partir de la generación y fortalecimiento de vínculos entre los estímulos del entorno y las reacciones observables del individuo. Los conductistas ponen énfasis en las modificaciones del comportamiento que pueden ser medidos. **Thorndike**, un destacado teórico de esta corriente sugirió que (1) Cuando una respuesta a un estímulo es seguida por una consecuencia positiva, se refuerza o recompensa, y (2) esta respuesta se refuerza a través de la práctica y la repetición. Skinner, otro teórico influyente, teórico conductista, desarrolló el concepto de "condicionamiento operante" como su propia interpretación del conductismo. Según él, recompensar las conductas adecuadas refuerza y promueve su repetición. De esta manera, los reforzadores son los que determinan el surgimiento de conductas esperadas. La enseñanza se interpreta como un proceso gradual, en el cual se logran conductas parciales deseadas a través de la aplicación de recompensas y sanciones. **Representantes:** Jhon B. Watson, Iván Petrovich Pavlov, Burrhus Frederick Skinner, Edward L. Thorndike. **Enfoque:** Condicionamiento de Enseñan

### 1.2.2.2. Constructivismo:

El constructivismo se desarrolló en 1970 - 1980, introduciendo la noción de que los alumnos no simplemente reciben información de manera pasiva, salvo que intervienen de manera activa en la creación de su propio conocimiento mediante la relación con su ámbito y la reestructuración de sus estructuras cognitivas. De este modo, se considera que los aprendices tienen la responsabilidad de interpretar y dar significado al conocimiento, en lugar de ser considerados solo como receptáculos de información. Esta perspectiva de la enseñanza propició una la metáfora de “adquisición de conocimiento” ha sido reemplazada por la de “construcción del conocimiento”. La naturaleza es respaldada por la evidencia cada vez más abundante constructivista de la enseñanza se fundamenta además en las contribuciones de destacados teóricos como Piaget y Bruner. **Representantes:** Jean Piaget, Jerome Bruner. **Enfoque:** Como se construye el conocimiento.

### 1.2.2.3. Enseñanza social:

Planteada por Albert Bandura en 1977, este constructo es que la enseñanza puede llevarse a cabo en un entorno social y donde el modelado, la observación y la imitación juegan un papel importante en el proceso de enseñanza- aprendizaje. Bandura introduce el determinismo recíproco, en el que el comportamiento y la propia persona se influyen y determinan de modo recíproco. Bandura también indica que los niños aprenden observando a otros, tomando como referencia y / o modelo a aquellas personas que fungen como modelos. Tenga en cuenta que este aprendizaje tiene cuatro partes: atención, retención de la información, reproducción de la conducta y motivación para realizar la conducta aprendida.

**Representante:** Albert Bandura. **Enfoque:** Aprendemos en interacción con los demás.

#### **1.2.2.4. Constructivismo social:**

Dicha teoría, que se origina de una propuesta de Albert Bandura en 1977, plantea que el aprendizaje ocurre en un entorno social donde la observación, el modelado o la imitación son primordiales. El determinismo recíproco de Bandura se refiere a las continuas interacciones entre el comportamiento, las características personales y la situación. Bandura señala, además, que los niños aprenden al observar a otras personas, replicando la conducta de un modelo. Este proceso, a su vez, incluye las etapas de atención, retención, reproducción y motivación. La clave de interrogante se sitúa en que, mientras que la psicología cognitiva y el constructivismo tienden a entender que la enseñanza y la cognición como fenómenos de algún modo interno, apartados del contexto o de la interacción con este, se puede hacer lecturas de la misma en tanto que se trata de escenarios independientes, más que de analizar los contextos reales, los condicionales en los que emergen. El constructivismo social, en cambio, mantiene una concepción de la enseñanza y la cognición como interacción incesante entre el individuo y el contexto.

**Representante:** Vygotsky, Rogoff y Lave. **Enfoque:** Aprendemos de la participación y la negociación social.

#### **1.2.2.5. Enseñanza experiencial:**

Sosteniendo la enseñanza experiencial desde el enfoque constructivista y social, la experiencia se convierte en el elemento clave del proceso educativo. Estas teorías pretenden indicar cómo la experiencia directa e indirecta en la formación integral de los estudiantes. Carl Rogers, una de las personalidades más influyentes, considera que la enseñanza experiencial es enseñanza autodirigida. Según él, las personas, en primera instancia, parecen tener una inclinación natural hacia la enseñanza y, para ello, es necesario invitar a un compromiso total con la experiencia educativa en la

que se convierten en un proyecto de desarrollo activo y automotivado de la formación de los estudiantes y de sus comunidades. Las ideas fundamentales de Carl Rogers ( 2005 , Oficina de enseñanza y aprendizaje ) son : ( 1) la enseñanza únicamente podrá ser fundamentada puesto que no se puede enseñar al otro; (2) bajo la presión de las evaluaciones de este tipo , los estudiantes son menos receptivos; (3) el aprendizaje significativo se facilita en condiciones de confianza ; y (4) el aprendizaje tiene mayor probabilidad de producirse y ser retenido de manera prolongada , si se vincula de manera significativa con intereses intrínsecos . Con todos estos apuntes , se crea un clima de enseñanza capaz de dar soporte a un aprendizaje considerando las motivaciones de los estudiantes .

**Representante:** Carl Rogers. **Enfoque:** El Enseñanza a través de la experiencia e iniciativa propia.

### 1.3. Base conceptual

#### 1.3.1. Liderazgo

Rowe y Guerrero (2018, según Aspilcueta, 2020) sugieren que el liderazgo tiene lugar en la relación recíproca que comparten un líder y el liderazgo que muestran los adeptos, en el sentido de que uno influye en el otro y cada parte se está influyendo mutuamente. Siendo así, el liderazgo no es sólo una cuestión de posición (por ejemplo, la de líder) sino que puede producirse en muchos roles y en muchas situaciones. De manera resumida podemos decir que liderar consiste en conseguir un impacto positivo en otros (por ejemplo, comunidades, grupos de trabajo) en la dirección de metas comunes, si bien desde la ética y con acciones responsables que generen clima de confianza y compromiso colectivo.

Nedelcu (2018) indica que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas y también en los grupos y / o equipos, utilizando el lenguaje verbal y no verbal para conseguir metas e ideales elevados, es decir, importantes. Por ello, desde esta noción el liderar es un proceso participativo en el que varias personas cooperan para lograr los objetivos comunes. El

liderazgo aparece en la interacción del trabajo en los equipos, es decir, en el deseo que tienen sus miembros en pensar, sentir y actuar juntos. Asimismo, alienta a ayudar a otros a lograr sus objetivos personales, al crear una relación del otro con la motivación necesaria para alcanzar sus objetivos más personales.

Guevara (2019), considera el liderazgo como el potencial que tienen las personas de motivar y alentar a otros para que se sientan motivados e inspirados por las metas fijadas. Con este acto de influir positivamente, el líder estimula la lealtad y la confianza dentro del equipo, lo que permite obtener nuevos resultados para alcanzar los objetivos establecidos.

En cuanto a un liderazgo para mejorar el ejercicio de la dirección, (Day, Sammons y Hopkins, 2009; Macbeath y Nempster, 2009), reivindican un liderazgo centrado en la enseñanza. Este enfoque resalta la necesidad de conectar el liderazgo directamente con el progreso y desarrollo de la enseñanza de los alumnos, situando este aspecto como el núcleo de la función directiva. Por lo tanto, la principal prioridad es determinar cuáles son las prácticas de liderazgo escolar que logran generar un ambiente favorable para incrementar el nivel del profesorado y, en consecuencia, de toda la institución educativa. El objetivo final de estas prácticas es optimizar la enseñanza de los alumnos, creando un entorno que promueva su desarrollo académico de manera integral (Weinstein et al., 2009). Para alcanzar este objetivo, el liderazgo trasciende la figura del director y se transforma en una responsabilidad compartida por toda la plana docente. Así, el liderazgo debe entenderse como una entidad que va más allá de la persona o el rol específico que ocupe en determinado momento, siendo un atributo colectivo que impulsa el desarrollo institucional.

Las facetas transformadoras del liderazgo, en conjunto con el liderazgo académico, han convergido en los últimos años hacia un enfoque de liderazgo centrado en la

enseñanza. Más concretamente, se define como un liderazgo enfocado en o destinado a la enseñanza (leadership for learning).

Esta visión no se plantea como otro modelo más dentro de los numerosos que han aparecido sobre liderazgo, la esencia primordial del liderazgo, cuya conexión causal ha sido confirmada por varios estudios (**Swaffield y Macbeath**, 2009).

En el programa denominado "Improving School Leadership", impulsado por la OCDE, la mejora del liderazgo educativo se sustenta en cuatro pilares principales: redefinir las funciones, delegar el liderazgo escolar, el fortalecimiento de las habilidades fundamentales para un liderazgo efectivo y la difusión del liderazgo como una carrera atractiva. El informe resalta las funciones del liderazgo en el ámbito escolar deben ajustarse para optimizar la enseñanza de los estudiantes, destacando que "el liderazgo enfocado en la enseñanza es el núcleo del liderazgo escolar" (**Pont et al.**, 2008).

Colaborar en el progreso de las prácticas pedagógicas y de los profesores, con la finalidad principal de mejorar la enseñanza de los estudiantes, es una responsabilidad fundamental de la gestión académica que anteriormente se consideraba fuera de su competencia. Dentro de este contexto, se admite con gran aceptación que un "liderazgo enfocado en respaldar, valorar y potenciar la calidad docente es una parte esencial de un liderazgo eficaz". (**Pont et al.**, 2008).

En las dos últimas décadas, los métodos de liderazgo han cambiado significativamente, particularmente en el sector de las políticas educativas. En este contexto, las entidades educativas tienen más autonomía, pero también mayor responsabilidad con respecto a los resultados académicos. (**Stoll y Temperley**, 2009). Conforme a que el progreso depende cada vez más de cada institución educativa, y esta, con mayor independencia, debe responder por el liderazgo pedagógico ejercido por los equipos directivos adquiere mayor

relevancia en función de los resultados obtenidos y cobra una importancia creciente. Aunque se puede debatir sobre las metodologías y la aplicación de la valoración de las instituciones basada en el desempeño académico de sus alumnos, es innegable que estas prácticas están teniendo un impacto significativo en la gestión escolar. (Elmore, 2005). Por esta razón, un liderazgo orientado en la enseñanza concentra sus esfuerzos en mejorar los logros y calidad académicos de los alumnos. Asimismo, la relevancia de la gestión en el progreso educativo, no se debe atribuirle causas que no le competen.

**Harris** (2008), que ayude para la mejora, se capacitará al personal. La dirección, según algunas teorías simplistas, no es la solución a todos los problemas, sino una parte de la misma. Al mismo tiempo, es esencial centrar la atención en fortalecer el liderazgo de los profesores (**Lieberman y Miller**, 2004; **Harris**, 2004); por otro lado, los colegios deben operar como en los grupos de enseñanzas eficaces (Stoll y Louis, 2007). Esto conlleva fomentar una cultura escolar sólida, en la cual todos los actores se involucren en un procedimiento que Kruse y Louis (2008) denominan "intensificación del liderazgo".

La literatura reciente, sustentada en estudios sobre eficacia y progreso escolar, destaca la importancia del liderazgo pedagógico en la adopción de prácticas educativas efectivas y la mejora de los resultados académicos en las instituciones. El "efecto-director" actúa de forma indirecta: aunque el director no trabaja directamente en el aula, puede facilitar las condiciones necesarias para un desempeño óptimo. La efectividad de un docente depende, sin duda, de sus competencias, motivación y compromiso. No obstante, la creación de un entorno que propicien un buen desempeño en las aulas recae en los equipos directivos.

### **1.3.2. Tipos de Liderazgo educativo**

Desde los años setenta, cuando la investigación sobre gestión escolar comenzó a crecer, se ha discutido la efectividad de diversos estilos de liderazgo académico orientados a optimizar los resultados. **Alma Harris (2003)** destaca que los enfoques más influyentes han sido el Liderazgo Transaccional, Transformacional e Instruccional, los cuales se fundamentan en la relación entre líderes y seguidores, y se tratan de manera concisa en esta sección.

#### **1.3.2.1. Liderazgo Transaccional:**

Se comprende que el liderazgo diferencia al líder de sus seguidores. Su cometido es organizar las acciones que se requieran para alcanzar los objetivos de la organización a través de delegación de tareas, supervisión del trabajo, evaluación y gestión de recompensas. Este método ha sido criticado por su racionalidad, pues se enfoca en el control y las transformaciones estructurales sin tener en cuenta la transformación cultural.

En colegios con metas definidas y estables, o para poner en práctica modificaciones superficiales, resulta beneficioso este tipo de liderazgo. Sin embargo, de acuerdo con la teoría del cambio y las instituciones educativas que persiguen cambios importantes requieren un liderazgo capaz de impactar la cultura y promover el cambio al interior de la institución.

#### **1.3.2.2. Liderazgo Transformacional:**

Fue introducida por J. M. Burns en 1978, quien estudió la manera en que los líderes de diversas instituciones conseguían persuadir a sus seguidores para que abandonaran sus intereses personales y se alinearan con las metas de la organización.

Según Burns, la distinción principal entre el liderazgo transaccional y el transformacional reside en la forma en que los líderes estimulan a sus adeptos

(**Nguni, Slegers y Denessen, 2006**). El liderazgo transaccional se enfoca en el beneficio personal de los seguidores, quienes apoyan al dirigente a cambio de recompensas. En contraste, el liderazgo transformacional se centra en los valores y sentimientos de los adeptos.

**Bernard Bass (1985)** también contribuyó a esta línea de investigación. Según él, los dirigentes transformacionales van más allá de simplemente reconocer las necesidades de sus seguidores; se enfocan en su crecimiento, impulsándolos hacia metas organizacionales que, aunque difícilmente alcanzables por separado, se vuelven viables a través del trabajo en equipo (**Nguni et al., 2006**).

**Leithwood** y sus colaboradores han sido los responsables de aplicar estos aportes al contexto educativo.

El enfoque transformacional resalta las acciones de liderazgo centradas en construir una visión y metas claras para la institución, fomentar el estímulo intelectual, proporcionar apoyo personalizado, ejemplificar valores y prácticas profesionales, establecer altas expectativas de rendimiento escolar (**Leithwood y Jantzi, 1999**).

El enfoque transformacional sugiere que las transformaciones complejas en el colegio se gestionan de manera más efectiva cuando el liderazgo es capaz de entender e influir. (**Hopkins, 2001**).

El liderazgo transformacional contribuye al desarrollo continuo de una organización mediante el cambio cultural. Aunque se considera un enfoque crucial, por sí solo resulta insuficiente, ya que no se enfoca directamente en mejorar la enseñanza de los alumnos. En este enfoque de liderazgo, destacan como cualidades esenciales la inteligencia emocional del dirigente y sus competencias

interpersonales (**Harris et al.**, 2003).

### **1.3.2.3. Liderazgo Instruccional:**

Tuvo sus inicios en los años 80, a partir de investigaciones sobre la eficacia de los colegios en zonas de pobreza (Bossert, Dwyer, Rowan y Lee, 1982). Con el tiempo, se añadieron componentes más orientadas a transacciones, la administración del equipo directivo, la asistencia pedagógica, el monitoreo de las actividades académicas y un enfoque orientado a la comunidad (**Leithwood y Jantzi**, 1999).

Este estilo de liderazgo destacó la importancia de abandonar un modelo burocrático centrado en la estructura organizativa, para adoptar un liderazgo enfocado en la educación y la enseñanza, que involucra a estudiantes y docentes (**Murillo**, 2006; **Murillo, Barrio y Pérez-Albo**, 1999). En efecto, esta conexión cercana con la calidad de la enseñanza es lo que caracteriza al Liderazgo pedagógico, en la forma que lo plantea **Elmore (2010)**.

La relevancia del estilo de liderazgo se basa en su marcado enfoque en la labor docente. Algunas de las prácticas que ilustran este método son: dar retroalimentación acerca de estrategias de enseñanza, promover el desarrollo profesional del profesorado, disminuir las distracciones o interrupciones en su trabajo pedagógico, establecer metas acordes con el desempeño académico y supervisar esos resultados. (**Robinson et al.**, 2009).

Aunque algunos investigadores han establecido una comparación entre este tipo de liderazgo y el enfoque transformacional. Es importante en este contexto señalar que el liderazgo pedagógico se enfoca en mejorar los procesos de enseñanza. Por otro lado, el liderazgo transformacional se centra en la motivación y el desarrollo de los integrantes de la institución, con especial atención en los docentes.

**Leithwood y Hopkins** Promueven esta noción, proponiendo una perspectiva de liderazgo en la transformación educativa que incluya no solo el desarrollo del personal y las condiciones de la organización, sino también los campos académicos. Para progresar en la excelencia educativa y el liderazgo, se deben centrar en dos pilares fundamentales: las estrategias de enseñanza y los métodos de enseñanza; y por otro lado, en la capacidad institucional de la escuela. (**Harris et al.**, 2003).

Los líderes eficaces producen un impacto mediante las relaciones interpersonales que establecen y la reorganización de cómo los docentes llevan a cabo su trabajo. (**Robinson**, 2009).

La clásica distinción y la combinación entre el liderazgo transformacional y el instruccional ha habido puesta en duda por nuevos conceptos que están ganando terreno en la investigación educativa, como el liderazgo. Este enfoque fusiona aspectos tanto del liderazgo instruccional como del transformacional (**Bolívar, 2012; Lewis y Murphy, 2008**), y se describe como "las diversas acciones que la dirección implementa para mejorar los procesos de enseñanza para profesores y alumnos". Esto supone ir más allá de simplemente gestionar las condiciones actuales, rediseñándolas para alinearlas con los objetivos establecidos. En este sentido, el liderazgo pedagógico también adquiere un papel transformador, ya que no se conforma con operar dentro de las condiciones y metas predefinidas, sino que busca modificarlas para incrementar la calidad académica de los profesores. (**Bolívar, 2009**).

En resumen, Marks y Printy (2003) analizaron 24 escuelas de educación e hicieron un estudio de la mezcla de estilos de liderazgo. Marcan el hecho de que, si un líder no tiene habilidades de liderazgo transformacional, compartir la dirección

con los docentes será muy difícil en el ámbito de la evaluación, el currículo o la instrucción desde un modelo de liderazgo educativo participativo.

Algunas teorías o modelos han propuesto clasificar los estilos de liderazgo desde las características personales de sus líderes, como ocurre, por ejemplo, con la matriz de Blake y Mouton (1964). Otros autores, como Fred Fiedler (1967) y Robert House (1971), han propuesto enfoques de liderazgo contingente, donde las acciones de los líderes se adaptan a las circunstancias. En los últimos diez años, varios autores han presentado teorías sobre el liderazgo, centrándose en las características clave para llevar a cabo un liderazgo que impulse el avance educativo.

Otro concepto relevante es el de liderazgo sistémico, que trasciende el ámbito individual de un colegio y se conecta con otras instituciones educativas, enfocándose en un objetivo común de mejora. Dentro de este enfoque, un director puede apoyar el progreso de varios colegios o facilitar la colaboración entre ellas. Estas iniciativas buscan beneficiarse de las sinergias que surgen de la colaboración entre colegios, compartiendo experiencias, y promoviendo una responsabilidad conjunta por los resultados de los alumnos en una región o distrito (**Hopkins, 2008**).

#### **1.3.2.4. Liderazgo Distribuido:**

Junto con el debate acerca de los diversos estilos de liderazgo que una persona puede ejercer, ha crecido el interés en un liderazgo compartido entre varios miembros del club escolar. En este enfoque, la atención se centra en las prácticas de liderazgo en sí, más que en quienes las llevan a cabo. Bajo esta perspectiva, en años recientes ha aumentado la investigación bajo el concepto de "Liderazgo Distribuido".

Las investigaciones acerca de liderazgo distribuido se enfocan en investigar

este fenómeno desde un ángulo organizacional, distanciándose de las visiones que lo vinculan exclusivamente a funciones individuales. A diferencia de las aproximaciones mencionadas previamente, comportamientos, rasgos personales y la influencia de personas identificadas como dirigentes dentro de la perspectiva del liderazgo distribuido, dentro de la organización existen diversas fuentes de liderazgo, además de múltiples creencias e influencias que son valoradas por todos los miembros que participan en el entorno organizacional (**Anderson, Moore y Sun, 2009**).

Aunque la noción de liderazgo distribuido se remonta a 1954, cuando fue introducida por Gribb., ha habido un notable progreso en su desarrollo conceptual, particularmente a partir de finales de los años 90 (**Robinson, 2009**).

El creciente interés en este tipo de investigaciones se debe a los beneficios organizativos que aporta la distribución del liderazgo, dado que facilita a los colegios aprovechar las habilidades de un mayor número de actores y al mismo tiempo descongestionar la carga laboral de quienes desempeñan roles directivos formales (**Leithwood et al., 2006**).

El concepto de liderazgo distribuido busca enfocar la atención en la interacción entre los distintos dirigentes que forman parte de la organización, en lugar de enfocarse en sus acciones o identidades. Se pretende abandonar la noción del dirigente que dirige a otros para adoptar una visión del liderazgo entendido como un proceso en el cual todos los integrantes de la comunidad se involucran activamente para promover el avance de la organización (**Harris, 2008**).

Esta concepción deja de lado la idea de dirigentes "héroes", una idea que frecuentemente se sugiere al concentrar en una sola persona las cualidades y

funciones requeridas. Aunque estas figuras ideales ciertamente existen, su número es lamentablemente inferior al de los colegios que las requieren. Como indican Alma Harris y sus colegas:

El reto organizacional consiste en evitar depender de individuos excepcionales para liderar, sino en cultivar una cultura y un equipo en el que el conocimiento se desarrolle de manera colectiva (**Harris et al., 2003**).

El profesor Antonio **Bolívar** (2010) el reto organizacional consiste en no depender de individuos excepcionales que lideren, sino en fomentar una cultura y un equipo de personas donde el conocimiento se desarrolle de manera colectiva. En este contexto, la comunidad educativa debe enfocarse en la enseñanza, dando prioridad a la excelencia en la enseñanza y los logros estudiantiles. Como se menciona: " Sin fomentar un sentido de comunidad que aprecie la enseñanza, el liderazgo no puede progresar significativamente" (**Bolívar, 2010a**).

Por otro lado, se ha encontrado pruebas de que el liderazgo distribuido, a diferencia del liderazgo directivo, impacta de forma más directa y significativa en la enseñanza de los alumnos al involucrar a profesores, (**Leithwood et al., 2008**). No obstante, los mismos autores reconocen que hay múltiples formas de distribuir el liderazgo, y algunas de ellas resultan más efectivas que otras.

Según **Leithwood y colaboradores (2009)**, para mejorar la efectividad en las organizaciones, los beneficios del liderazgo distribuido se fundamentan en por lo menos cuatro enfoques teóricos: el Enseñanza Organizacional, el Conocimiento Distribuido, la Teoría de la Complejidad y el Liderazgo Altamente Participativo.

### **1.3.3. Liderazgo transformacional**

Según **Campos (2021)**. El concepto de liderazgo transformacional rectifica el enfoque

líder que se ha desarrollado en el área educativa, ya no orientado a la simple dirección, sino que se inspira y se orienta a motivar y empoderar a cada uno / a de los miembros de la comunidad educativa hacia una forma de alcanzar la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje, también hacia la igualdad. Se caracteriza por una visión en común, por relaciones sólidas, por la búsqueda de la innovación permanente y del trabajo en equipo. Se refleja en la cultura que favorece el crecimiento personal y profesional de cada uno / a de las personas de la institución.

### **1.3.3.1. Características del dirigente transformacional**

El líder transformador tiene la capacidad de introducir cambios drásticos en la organización, como alterar la visión, la estrategia y la cultura, así como introducir ideas innovadoras en los productos. A diferencia de la gestión mediante tareas específicas y la utilización de recompensas y normas, el enfoque de liderazgo transformador se refiere principalmente a cosas como ideas comunes y un propósito compartido. Su propósito es crear vínculos fuertes, proporcionar un sentido más profundo a la unificación de las acciones individuales y establecer una base común que incentive a los seguidores a participar de manera activa en el cambio.

#### **1. El liderazgo transformacional inspira a los adeptos a desarrollarse como dirigentes.**

Los seguidores tienen más independencia a la hora de actuar. El liderazgo transformacional une a las personas en torno a un objetivo común y genera un ambiente que posibilita la libertad para alcanzar las metas de la organización. Este tipo de liderazgo promueve en los seguidores una mejor comprensión de diferentes retos y los respalda a enfrentar esas dificultades desde varias perspectivas, lo cual permite que la producción se transforme.

**2. El liderazgo transformacional eleva las inquietudes de los adeptos desde las necesidades más básicas, como las físicas, hacia las más elevadas, que son las necesidades psicológicas y emocionales.**

Satisfacer las necesidades fundamentales de los seguidores mediante sueldos apropiados, seguridad en el trabajo y otros aspectos es esencial. Sin embargo, el líder transformacional también fomenta el crecimiento personal de cada uno de sus integrantes. Toma como modelo, delegando responsabilidades que no solo satisfacen necesidades urgentes, sino que además fortalecen habilidades y aspiraciones en consonancia con los objetivos de la organización. Los líderes transformadores empoderan a sus seguidores, permitiéndoles generar cambios dentro de la organización.

**3. El liderazgo transformacional motiva a los adeptos a anteponer el bienestar del grupo sobre sus propios intereses individuales.**

Dichos líderes motivan a las personas a superar sus expectativas, mejorando la comprensión de la relevancia de los objetivos y los resultados de la transformación. Esto genera admiración y confianza, pues los seguidores aspiran a parecerse a estos líderes. El liderazgo transformacional motiva a las personas a seguir al líder, pero también fomenta la creencia en la necesidad urgente de un cambio y anima a los seguidores a hacer sacrificios personales por un objetivo mayor.

**4. El liderazgo transformacional presenta una visión atractiva de un futuro deseado y la comunica de tal manera que motiva a los seguidores a esforzarse, incluso frente a las dificultades que conlleva el proceso de cambio.**

La función esencial del dirigente transformacional radica en desarrollar una

visión que supere significativamente la anterior y en inspirar a otros a compartir ese sueño. La visión actúa como el impulso que motiva a las personas y establece los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional. El cambio se produce cuando los individuos encuentran un sentido en los objetivos que persiguen y visualizan un futuro prometedor para la organización. Sin una visión clara, la transformación se vuelve inviable.

El dirigente transformacional se distingue por estas cualidades:

- **Creatividad:** Es fundamental en el liderazgo transformacional. Según **Hackman y Johnson (1991)**, para fomentar ideas novedosas es imprescindible alterar el statu quo. No obstante, es común que los directivos busquen preservar el statu quo a cualquier precio. Así, los dirigentes transformacionales necesitan aportar nuevas perspectivas para enfrentar desafíos.

**Interactividad:** **Hackman y Johnson (1991)** Además, señalan que un líder que se comunica de forma eficaz obtiene mejores resultados en comparación con aquellos que no lo hacen. Es necesario que el líder adopte una postura de participación abierta y promueva la comunicación para comprender las necesidades de quienes lo rodean. Un líder transformacional efectivo debe tener capacidades comunicativas y ser capaz de comprender.

**Visión:** Un líder eficaz se enfoca en comunicar y hacer que sus colaboradores participen en la visión, quizás el rasgo más esencial de un líder transformacional. De acuerdo con Bennis y Nanus (1985), este tipo de líder debe elaborar una visión compartida con su equipo. Además, enfatizan que

los líderes no solo deben formular la visión, sino también establecerla para los individuos y para la organización en su conjunto.

### **1.3.3.2. Fundamentos y Competencias del dirigente transformacional en Instituciones Educativas.**

Según Cardona ( 2001 ) , el liderazgo transformacional se apoya en el enfoque transformador , que es el que da la vuelta a lo convencional , que representa un punto de vista interesante e innovador que persuade , que cuenta con un líder carismático , un líder inconformista , un líder con una visión propia que transforma la organización y que transforma también los ideales y las aspiraciones de sus seguidores . Un liderazgo convincente y persuasivo, un liderazgo sustentado precisamente por una gran seguridad en la propia visión, un gran dinamismo y una fuerza para llevar a cabo los cambios transformacionales deseados.

En este sentido se puede decir que los directores de escuelas han de llevar a cabo un liderazgo transformacional que acompaña al grupo de los profesores en los cambios y transformaciones necesarios en el siglo XXI. Precisamente, este hecho de proponer un concepto claro y ayudar a los trabajadores a establecer metas claras orientadas hacia el futuro. En este sentido, en el estilo de trabajo del líder transformacional se produce el estímulo y la animación de grupo para que se aprehendan las finalidades de la visión y la misión del contexto escolar. De este modo, promueve las habilidades de un alto nivel aprendidas por sus participantes, animándolos para que indaguen los fines institucionales que benefician al grupo. De este modo, los líderes transformacionales en el ámbito educativo son los responsables de dirigir el personal más allá de la exigencia inicial de sus esfuerzos, provocando transformaciones en la institución. Bass y Rivas (1996) indican

que el trabajo de los líderes transformacionales se centra en la creatividad, en la estimulación intelectual para que los seguidores se superen, y la importancia que puedan dar a cada acontecimiento y proceso. Bass y Avolio (1994) delimitan 4 características que los definen, carisma, atención individualizada y estimulación cognitiva, delimitando cada una de las dimensiones que marcan:

**Influencia idealizada:** El líder transformador inspira admiración y deseo de imitación, sirviendo como modelo a seguir gracias a su poder simbólico basado en su carácter y habilidades únicas.

**Motivación inspiradora:** El líder crea una visión atractiva y motivadora, que es capaz de expresar y transmitir con palabras y hechos, mostrando un compromiso total y una profunda motivación por conseguirlo y despegando a otros para que se cobijen bajo su liderazgo. Esto implica delegar, entrenar y orientar, y dar comentarios para aumentar la confianza y el sentido de responsabilidad de los colaboradores.

**Estímulo intelectual:** Propicia la innovación y la búsqueda de alternativas creativas y originales, animando a su equipo a poner en entredicho el modo tradicional de hacerlo. Este tipo de líder considera los errores como oportunidades de aprendizaje, algo característico de las entidades inteligentes.

**Consideración individualizada:** Identificar los requerimientos de cada componente del equipo para ayudarles en su desarrollo. Se comporta como un coach, ofreciendo un ambiente de apoyo, oportunidades para aprender, escucha activa, delegación de responsabilidades y feedbacks constructivos.

Se espera, en este contexto, que los directores escolares puedan liderar emocionalmente empáticos, motivando y transmitiendo confianza a sus equipos. Los líderes educativos que inspiran son aquellos que pueden llevar a su personal a esforzarse más en su tarea; lo

que conlleva el desarrollo y los resultados. Este liderazgo transformacional se ciñe a cómo los líderes pueden crear una visión y una misión, lo que puede llevar a sus seguidores a responder con disposición. También se plantean objetivos ambiciosos, mostrando confianza y respeto, reforzando estos valores con sus acciones.

Tal y como sugiere Hellriegel y Slocum (2006), el liderazgo transformacional consiste, entre otras cosas, en anticipar el futuro para que, así, los seguidores pauten sus nuevos y crecientes líderes. Además, este enfoque consideramos que es el más indicado para organizaciones en aprendizaje constante, pues idealmente este tipo de liderazgo fomentará í a el compromiso y la práctica de cambios positivos.

Desde esa perspectiva, el liderazgo transformacional hace que la realidad se lleve a cabo de compatibilizándose con los principios y valores. Por ello cabe, igualmente, tener en cuenta a priori, las características del estilo de liderazgo transformacional expuestas por Covey (2000).

- Se fundamenta en satisfacer necesidades humanas.
- Enfoca sus esfuerzos en fines, valores, ética y moral.
- Supera lo rutinario y cotidiano.
- Busca alcanzar metas a largo plazo respetando principios y valores esenciales
- Distingue entre las causas y los síntomas, y actúa de manera preventiva.
- Considera el beneficio como fundamento para el crecimiento.
- Actúa de forma proactiva, catalizadora y con paciencia.
- Se enfoca en las misiones y en las estrategias para alcanzarlas, aprovechando al máximo el capital humano.

- Identifica y cultiva nuevos talentos.
- Valora y premia las contribuciones significativas.
- Define y redefine tareas para que sean significativas y desafiantes, liberando el potencial humano.
- Es un modelo de compromiso, guiando hacia nuevos horizontes.

De acuerdo con Covey (2000). Subraya que el propósito del liderazgo transformativo es lograr una profunda transformación de las personas y de las organizaciones; cambiar sus pensamientos y sentimientos, expandir su comprensión, intuición y perspectiva, aclarar sus objetivos, alinear esos comportamientos con sus creencias, principios y valores. El liderazgo transformador requiere paciencia, perseverancia y confianza. Reflejando esta aplicación en el ámbito académico podemos afirmar que las transformaciones deben partir del contexto personal y psicológico antes de cristalizar. en las transformaciones internas de las instituciones educativas, es en este espacio donde se definen los objetivos.

El liderazgo fundamentado en principios de Covey (2000) vendría a ser " una transformación de la realidad personal de un individuo, alineándola con sus valores ". Covey propone implementar esta idea a lo largo de 4 líneas:

1. Personal.
2. Interpersonal.
3. Gerencial.
4. Organizacional.

Lo anterior implica que la formación de los directores, con la perspectiva de mejorar sus

aspectos en liderazgo educativo y académico, tiene que basarse en esos distintos niveles. Por lo que se deduce, a nivel individual, que las mejoras deberían nacer desde el interior. Esto es decir que hay que empezar desde uno mismo, en sí mismo, desde su carácter, desde lo que le motiva, que la fiabilidad con uno mismo se basa en la autenticidad de uno y la capacidad para ser consecuentes, por lo que se puede llegar a ser un líder dignificado y confiables, lo que ayuda a obtener buenas decisiones.

En el ámbito de las relaciones interpersonales, el liderazgo basado en principios se da en las personas y éstas son las que representan este nivel, donde la confianza es la base de cualquier buena relación o institución sólida. La fiabilidad es la base de la confianza, como una cuenta de ahorro emocional entre personas, por lo que es necesario hacer cuentas para el buen acuerdo (yo gano, tú ganas) para que todo el mundo pueda ir progresando. Por lo tanto, la confianza es lo que decide que las interacciones sociales sean exitosas o no y también que los resultados en cualquier campo se den por buenos o no.

A nivel gerencial, el objetivo es dar poder a los empleados para impulsar la innovación, estimular la iniciativa y aumentar el compromiso. Los gerentes deben ponderar las ventajas de emplear métodos participativos frente a la seguridad que ofrecen los estilos de control más estrictos. De esta manera, se fomenta la participación manteniendo cierto control, con un enfoque de ganar-ganar. La creación de equipos, la delegación de funciones y la negociación son métodos importantes para lograr un buen rendimiento en el trabajo.

Por último, en el plano organizacional, es importante compartir una misma visión y valores. Se aconseja que las organizaciones unan a sus miembros en torno a una estrategia y una visión común. Para ello, una buena opción es crear una misión y visión que representen los valores centrales de las personas, basados en principios duraderos.

#### **1.3.4. Servicio educativo**

De acuerdo con Becerra (2014), el servicio educativo engloba acciones intangibles, variables y temporales propias de las instituciones educativas, buscando satisfacer las necesidades del alumnado. Este servicio es crucial para estas organizaciones y debe ejecutarse con eficacia para lograr su misión formativa.

### **1.3.5. Calidad del servicio educativo**

La Unesco indica que la calidad del servicio educativo depende de condiciones que fomenten una educación inclusiva y equitativa, enfocada en el desarrollo social y la integración total de los alumnos. Subraya que el ambiente institucional influye mucho, ya que un entorno desfavorable puede afectar el aprendizaje. Tolentino et al. (2022) apoyan esta idea, destacando la importancia de crear espacios educativos seguros y participativos para mejorar el rendimiento y el bienestar de la comunidad educativa.

Desde la perspectiva de Lewis y Mitchell, la calidad del servicio debe concentrarse en la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios. La calidad se define comparando lo que se espera del servicio con lo que se recibe realmente (Parasuraman et al., 1985; Lewis & Mitchell, 1990; Amaro Guzmán, 2021).

Pérez et al. (2000, citado en Amaro Guzmán, 2021) afirman que la calidad del servicio en el sector educativo es un proceso ininterrumpido que abarca la eficacia, la eficiencia y la funcionalidad. Esta alcanza su nivel máximo —la excelencia— cuando hay una armonía entre todos los componentes del sistema educativo.

Ropa (2014, citado en Amaro Guzmán, 2021), por su parte, afirma que asegurar el nivel de calidad de los servicios en educación es clave para optimizar la productividad a nivel institucional, porque supone una utilización apropiada de los recursos humanos y materiales y posibilita brindar un servicio acorde con las necesidades y puntos de vista del alumnado.

No solamente los contenidos enseñados determinan la calidad del servicio educativo, sino también la manera en que la institución se organiza, lidera y supervisa los procesos de educación. En esta línea, las dimensiones de la administración escolar son el fundamento que mantiene y mejora la calidad del servicio que obtienen los alumnos.

### **1.3.6. Gestión escolar**

La gestión escolar se comprende como la agrupación de acciones y determinaciones de liderazgo que hacen posible el ordenamiento de la escuela con el propósito de garantizar el crecimiento integral del alumnado y su acompañamiento durante toda su educación básica. Para lograrlo, la entidad tiene que asegurar condiciones óptimas de funcionamiento, reforzar la práctica pedagógica y proteger el bienestar escolar; así se logra un ambiente propicio para el aprendizaje. Entender la gestión escolar significa reconocer que estas acciones se coordinan mediante diferentes dimensiones que guían el trabajo de las instituciones y ayudan a perfeccionar el servicio de educación. (MINEDU, 2021).

Las dimensiones de la gestión escolar están directamente relacionadas con la calidad del servicio educativo, pues por medio de estas se estructuran, guían y robustecen los procesos que impactan en la vivencia educativa de los alumnos. Cuando estos aspectos son prestados y se desarrollan de forma coordinada, la institución puede ofrecer un servicio educativo más pertinente, más eficaz y centrado en el aprendizaje (MINEDU, 2021).

La dimensión estratégica hace que la calidad del servicio educativo sea mejor, definido por una visión clara y metas compartidas que van dirigiendo el trabajo institucional. Con una planificación adecuada, las acciones pedagógicas y administrativas pueden dar respuesta a las verdaderas necesidades de los alumnos, evitando la improvisación y más bien ayudan a hacer más consistente el servicio educativo (MINEDU, 2021).

La dimensión pedagógica incide muy directamente en la excelencia del servicio educativo pues se focaliza en mejorar la práctica de los docentes y de los métodos de enseñanza-aprendizaje. La atención a la diversidad, el acompañamiento pedagógico y reflexionar sobre los métodos de enseñanza permiten ofrecer una enseñanza más pertinente, la cual hace que se eleve el rendimiento y aumente la satisfacción del alumnado (MINEDU, 2021). La dimensión administrativa mantiene la calidad del servicio educativo pues asegura que las condiciones de funcionamiento sean adecuadas. Un manejo correcto de los recursos humanos, de los recursos materiales y económicos facilita la acción docente y asegura espacios adecuados para el aprendizaje, refuerza el sentido de orden, confianza y la eficiencia del servicio educativo (MINEDU, 2021).

Finalmente, **la dimensión comunitaria** o de convivencia influye en la calidad del servicio educativo al promover un ambiente escolar positivo que se fundamenta en el respeto y la participación. Cuando la escuela involucra a las familias y a la comunidad, se fortalecen las relaciones interpersonales y se genera un entorno seguro y acogedor, aspecto clave para la mejora y el aprendizaje de los alumnos (MINEDU, 2021).

En conjunto, las dimensiones de la gestión escolar actúan como pilares fundamentales para garantizar un servicio educativo de calidad

## CAPITULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

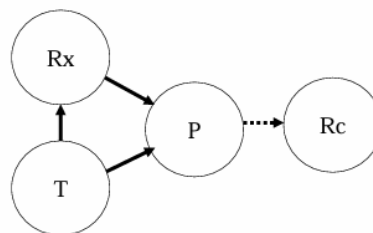
#### 2.1. Tipo de investigación:

Este trabajo es una investigación de tipo descriptiva-propositiva. Es descriptivo, pues examina las propiedades del servicio educativo y las prácticas de liderazgo en la I.E. N° 10146 mediante diagnósticos cuantitativos. Simultáneamente, es propositivo al formular una propuesta de talleres basados en el liderazgo transformacional de Bass y Burns para optimizar dicho servicio.

#### 2.2. Diseño de investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo-propositivo. Es descriptiva porque se expondrá un fenómeno que se está investigando, en este caso diagnosticar el servicio educativo de la I.E 10146, para ello, se utilizó un cuestionario con 42 profesores de la institución mencionada; además, es propositiva porque, habiendo comprendido la realidad, se presentará una propuesta fundamentada en las teorías de liderazgo transformacional, a través del diseño de talleres pedagógicos para directivos y docentes.

Este modelo adopta el siguiente diagrama:



#### **Leyenda**

Rx: Diagnóstico de la realidad

T: Estudios teóricos

P: Propuesta pedagógica

Rc: Realidad cambiada

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

La población está conformada por 42 docentes y 1 directivo de la I.E N°10146 Nuestra Señora Del Carmen Motupe – Lambayeque

### **2.3.2. Muestra**

Debido a que se trataba de un grupo muy pequeño, la muestra fue representada por el mismo número de individuos de la población.

## **2.4. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales**

La técnica empleada en esta investigación fue la encuesta, entendida como la recolección de información a partir de un grupo de personas a quienes se les aplica un instrumento con preguntas previamente sobre un tema específico. Esta técnica permite obtener datos que ayudan a describir y valorar los niveles de las variables estudiadas (Sánchez, 2019).

Los instrumentos empleados para recolectar información en esta investigación son de gran importancia; por ello, se eligió como principal herramienta el cuestionario, el cual fue sometido previamente a procesos de validación y análisis de confiabilidad para asegurar que sea adecuado y que los datos obtenidos resulten pertinentes para el estudio.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron equipos sencillos pero fundamentales. Una computadora portátil permitió elaborar el cuestionario, organizar la información y analizar los datos obtenidos. También se empleó una impresora para preparar las copias físicas del instrumento y otros documentos necesarios. Estos equipos hicieron posible trabajar de manera ordenada y avanzar con cada etapa del estudio sin dificultades.

En cuanto a los materiales, el recurso principal fue el cuestionario físico, impreso y entregado personalmente a los docentes para que pudieran completarlo con comodidad. Se usó papel bond,

lapiceros y archivadores para organizar y resguardar las respuestas recopiladas. Además, se emplearon hojas de registro y programas como Excel para ordenar y analizar la información. Todo este conjunto de materiales ayudó a que el proceso de recolección y tratamiento de datos fuera claro y accesible.

## **2.5. Método de estudio**

Los métodos que se emplean son los que siguen:

### **Métodos de carácter teórico**

- Analítico: Nos facilitó el análisis de la realidad problemática al identificar las causas que la propician.

- Inductivo-deductivo: El cual se empleó comenzando con hechos observables relacionados al problema y posteriormente alcanzando conclusiones.

- Sintético: Esta metodología me asistió para vincular distintas realidades que a primera vista parecían estar desconectadas, y para sintetizar los aportes más significativos de las teorías seleccionadas.

### **Métodos estadísticos**

Usé este método y fue muy útil para estructurar e interpretar los datos de la realidad en estudio mediante tablas, cuadros y figuras.

### **Método propositivo**

Es una actuación creativa y crítica que se distingue por presentar opciones o alternativas para resolver los problemas que surgen en una situación determinada. Me asistió para elaborar la propuesta de mejora de la problemática encontrada.

## **2.6. Procesamiento y análisis de datos**

Para presentar y organizar los datos de forma más adecuada, se emplearon Excel y SPSS versión 23 para crear cuadros, tablas y gráficos. Se aplicó la estadística descriptiva, por lo que se usaron tablas de distribución de frecuencias.

## CAPITULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Resultados de la aplicación del instrumento

Luego de utilizar la técnica y el instrumento de recolección, dirigido a directivos y docentes, se obtuvo información con el objetivo de diagnosticar el servicio educativo de la I.E N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, de Motupe, Lambayeque

##### 3.1.1. Resultados descriptivos del servicio educativo

**Tabla 1**

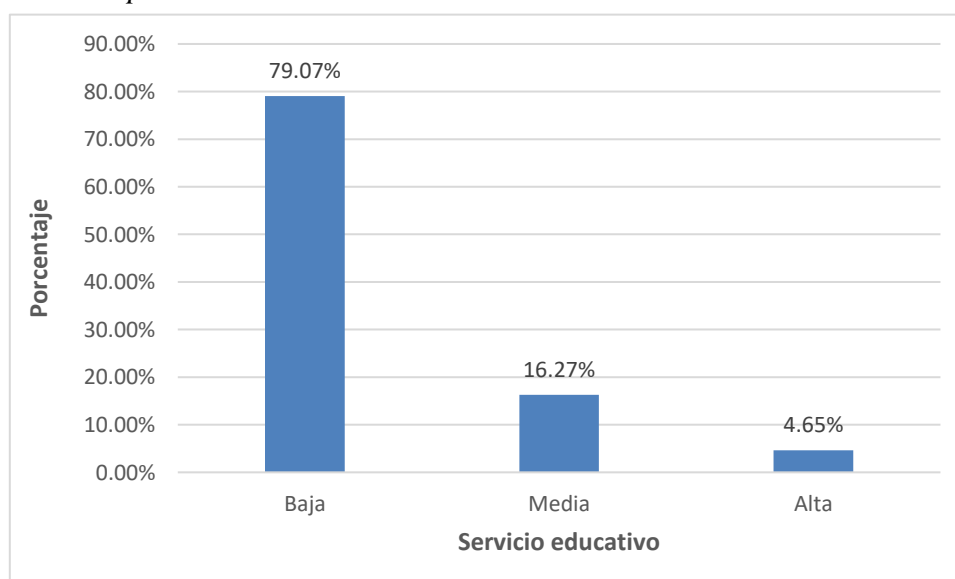
*Análisis descriptivo del servicio educativo.*

	<b>Docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja	34	79.07%
Media	7	16.27%
Alta	2	4.65%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos y docentes de la I. E N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, de Motupe, Lambayeque

**Figura 1**

*Análisis descriptivo del servicio educativo*



En la tabla y figura 1, se observa que 34 docentes encuestados que representan el 79.07%, consideran al servicio educativo en un nivel bajo, mientras 7 docentes encuestados, que representan el 16,27% lo consideran en un nivel medio y solo 2 docentes encuestados, que representan el 4,65% lo consideran en un nivel alto. Esto demuestra que para la mayor parte, existen limitaciones que afectan su labor y que impactan de manera directa la calidad educativa que se brinda. Aunque un grupo menor lo evalúa como medio o alto, estos porcentajes no logran equilibrar la opinión predominante, lo que indica que los desafíos institucionales son sentidos de manera colectiva.

### 3.1.2. Resultados descriptivos de las dimensiones del servicio educativo

**Tabla 2**

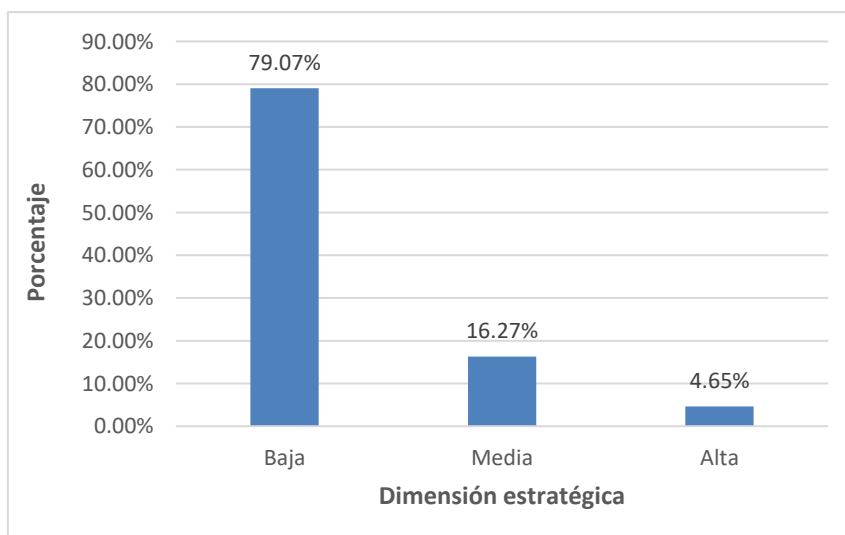
*Análisis descriptivo de la dimensión estratégica.*

	<b>Docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja	34	79.07%
Media	7	16.27%
Alta	2	4.65%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos y docentes de la I. E N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, de Motupe, Lambayeque.

**Figura 2**

*Análisis descriptivo de la dimensión estratégica*



En la tabla y figura 2, se observa que 34 docentes encuestados que simbolizan el 79.07%, consideran a la dimensión estratégica en un nivel bajo, mientras 7 docentes encuestados, que representan el 16,27% lo consideran en un nivel medio y solo 2 docentes encuestados, que representan el 4,65% lo consideran en un nivel alto. Esto muestra que muchos docentes no se sienten parte de la planificación institucional, ni perciben que los objetivos respondan realmente a las necesidades de los estudiantes. La poca participación y la ausencia de una dirección estratégica los desmotiva y hace sentir que la institución continúa trabajando sin un rumbo claro que oriente sus acciones.

**Tabla 3**

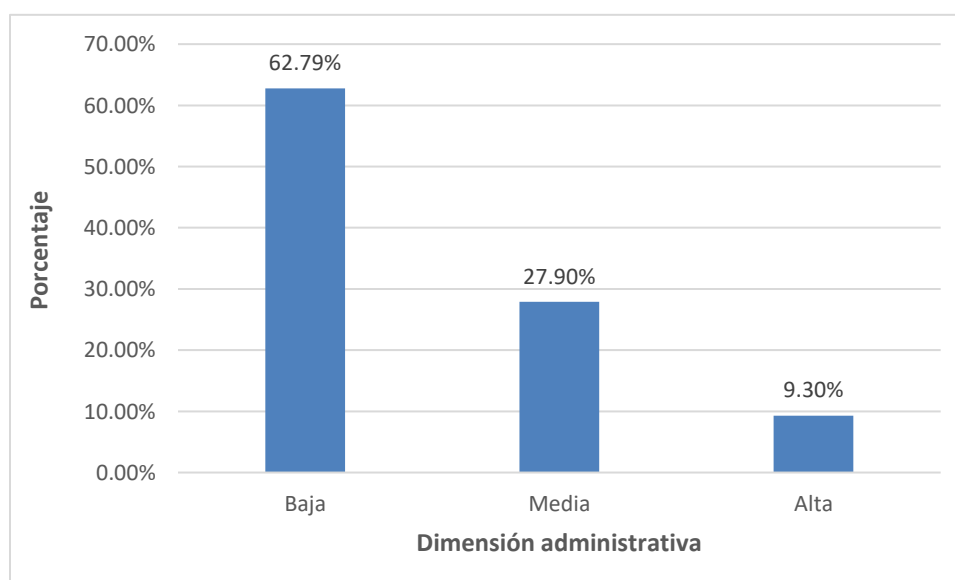
*Análisis descriptivo de la dimensión administrativa.*

	<b>Docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja	27	62.79%
Media	12	27.90%
Alta	4	9.30%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos y docentes de la I. E N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, de Motupe, Lambayeque

**Figura 3**

*Análisis descriptivo de la dimensión administrativa*



En la tabla y figura 3, se observa que 27 docentes encuestados que representan el 62.79%, consideran a la dimensión administrativa en un nivel bajo, mientras 12 docentes encuestados, que representan el 27.90% lo consideran en un nivel medio y solo 4 docentes encuestados, que simbolizan el 9.30% lo consideran en un nivel alto. Esta evidencia puede estar relacionada con infraestructura insuficiente, escasez de materiales, mantenimiento limitado o procesos internos lentos, lo que indica que la gestión administrativa aún no logra brindar el soporte que los docentes necesitan para desarrollar su labor con tranquilidad y eficacia.

**Tabla 4**

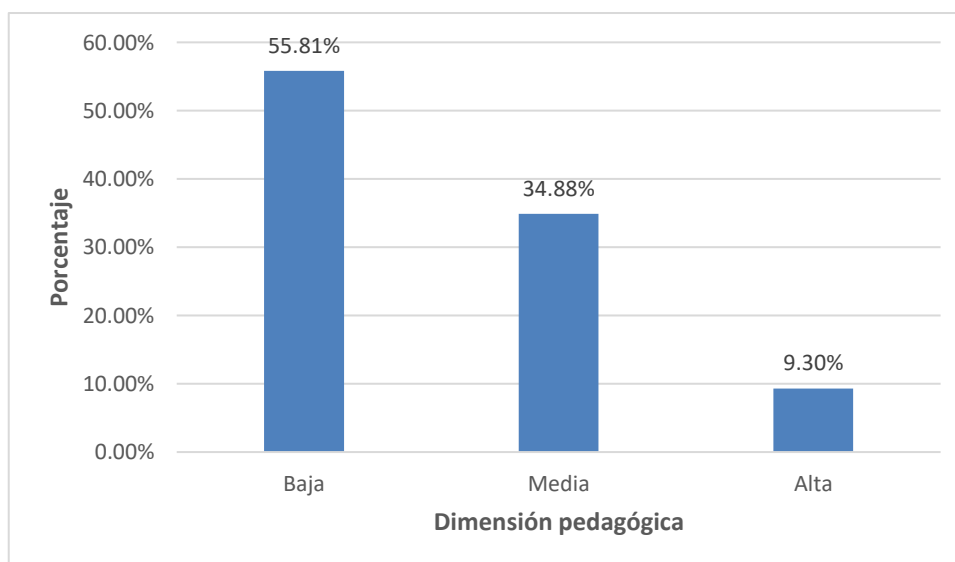
*Análisis descriptivo de la dimensión pedagógica.*

	Docentes	Porcentaje
Baja	24	55.81%
Media	15	34.88%
Alta	4	9.30%
Total	43	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos y docentes de la I. E N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, de Motupe, Lambayeque

**Figura 4**

*Análisis descriptivo de la dimensión pedagógica*



En la tabla y figura 4, se observa que 24 docentes encuestados que representan el 55.81%, consideran a la dimensión pedagógica en un nivel bajo, mientras 15 docentes encuestados, que representan el 34.88% lo consideran en un nivel medio y solo 4 docentes encuestados, que representan el 9.30% lo consideran en un nivel alto.

El mayor porcentaje que evalúa esta dimensión como baja, muestra que los docentes sienten que necesitan más apoyo en su labor pedagógica. Esto incluye acompañamiento, asesoría, formación continua y estrategias que les permitan atender mejor a sus estudiantes. A pesar de que un tercio de los docentes la considera en un nivel medio, la percepción predominante revela que aún no se construyen las condiciones necesarias para impulsar prácticas innovadoras y fortalecer el aprendizaje.

**Tabla 5**

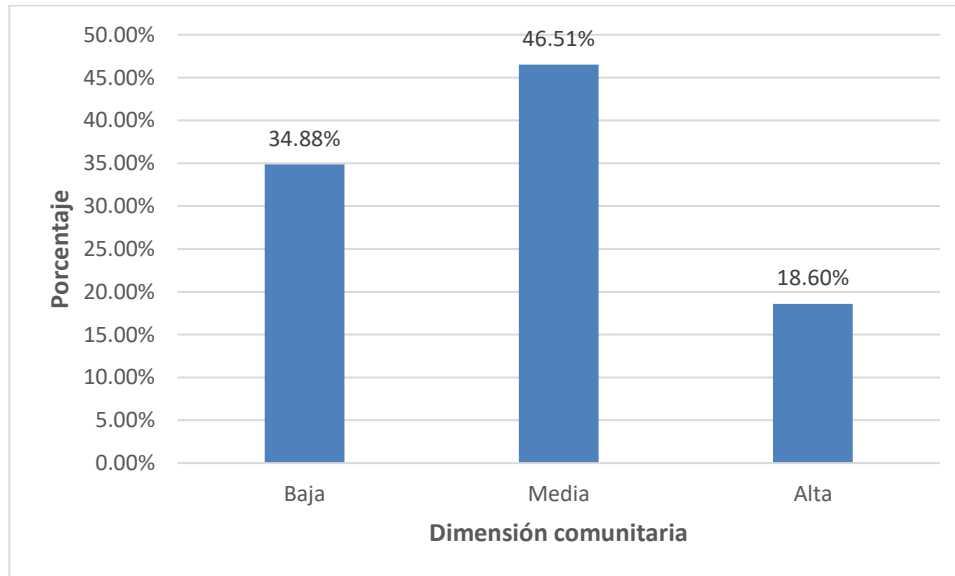
*Análisis descriptivo de la dimensión comunitaria.*

	<b>Docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja	15	34.88%
Media	20	46.51%
Alta	8	18.60%
Total	43	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos y docentes de la I. E N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen”, de Motupe, Lambayeque

**Figura 5**

*Análisis descriptivo de la dimensión comunitaria.*



En la tabla y figura 5, se observa que 15 docentes encuestados que representan el 34.88%, consideran a la dimensión pedagógica en un nivel bajo, mientras 20 docentes encuestados, que representan el 46.51% lo consideran en un nivel medio y solo 8 docentes encuestados, que representan el 18.60% lo consideran en un nivel alto.

El mayor porcentaje, muestra que los docentes reconocen un mayor esfuerzo de la institución en temas de convivencia, respeto, participación familiar y trabajo comunitario. Aunque aún existe un grupo menor que considera esta dimensión como baja, los porcentajes más equilibrados indican que esta es el área donde se perciben más avances. Esto evidencia que la institución está logrando construir un clima más armonioso y cercano, aunque todavía falta integrar a las familias.

## CAPITULO IV

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Interpretación de los resultados

Los resultados muestran que la mayoría de los docentes siente que el servicio educativo aún presenta muchas dificultades. Esta percepción nace de su experiencia diaria, donde identifican que varios aspectos de la institución no están funcionando como deberían.

En la dimensión estratégica, los docentes expresan que no ven una dirección clara ni una visión compartida. También sienten que no se les incorpora lo suficiente en las decisiones importantes. Esto genera la sensación de que la institución avanza sin un rumbo firme y sin aprovechar las ideas y aportes de quienes trabajan en ella.

En lo administrativo, muchos docentes señalan problemas concretos: infraestructura que no siempre es adecuada, materiales que faltan y procesos internos que demoran más de lo necesario. Aunque reconocen algunos esfuerzos, sienten que estos no alcanzan para cubrir las necesidades reales del trabajo docente.

Respecto a lo pedagógico, varios docentes consideran que les falta mayor acompañamiento, oportunidades de capacitación y herramientas para atender mejor a los estudiantes. Esto muestra un deseo profundo de mejorar su práctica, pero también una necesidad de sentirse respaldados por la institución.

La dimensión comunitaria es la mejor valorada. Los docentes reconocen que se está promoviendo un ambiente de respeto y que existen esfuerzos por mantener una buena convivencia. Sin embargo, aún consideran importante fortalecer la participación de las familias y consolidar los programas formativos.

En general, los resultados muestran una institución que tiene avances, especialmente en convivencia y trabajo comunitario, pero que todavía enfrenta grandes retos en planificación, gestión y apoyo pedagógico. Escuchar estas percepciones permite identificar caminos para mejorar y construir un servicio educativo más sólido y humano

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

#### 5.1. Propuesta:

##### 5.1.1. Título:

Programa de Liderazgo Transformacional Docente de la I.E. N°10146 Nuestra Señora Del Carmen Motupe – Lambayeque.

##### 5.1.2. Introducción

El objetivo en el siglo XXI es establecer colegios que aseguren el éxito educativo para cada alumno, independientemente de su ubicación, lo que implica proporcionar una educación de calidad (**Darling-Hammond, 2001**). Las escuelas deben lograr que todos los alumnos adquieran las enseñanzas fundamentales, tarea que recae en la responsabilidad de la dirección del colegio facilitar este proceso, enfocando sus esfuerzos en alcanzar esta meta. Para ello, es necesario disponer de autonomía, recursos y apoyos adicionales. Si la administración de una institución se enfoca únicamente en la administración, las responsabilidades de la enseñanza de los estudiantes se diluyen. En cambio, un enfoque de liderazgo para la enseñanza prioriza este compromiso. Por lo tanto, un objetivo clave para mejorar el liderazgo es entenderlo como un proceso directamente relacionado con el desempeño de los estudiantes y las instituciones académicas.

La capacidad de una institución educativa para progresar está conectada con equipos directivos que muestran un liderazgo bueno, fomentando un ambiente de enseñanza y progreso. Por esto, esta investigación busca usar un Programa de

Liderazgo Directivo centrado en subir los niveles de enseñanza de los alumnos de tercer año de secundaria de la I.E. N°10146 Nuestra Señora Del Carmen Motupe – Lambayeque. El liderazgo educativo es el segundo factor interno de más influencia en el rendimiento académico, solo superado por el trabajo de los profesores (Informe McKinsey, Barber y Mourshed, 2007; OCDE, Pont, Nusche y Moorman, 2008). El modelo actual de administración en las instituciones educativas limita el desarrollo de un liderazgo pedagógico bueno, lo que aún es un problema en el sector educativo (Weinstein, 2009; Bolívar, 2006). Es fundamental redefinir las atribuciones y competencias de los directivos para potenciar su efecto en la mejora de la enseñanza en los centros educativos. Tomar en cuenta los hallazgos de la investigación internacional podría ser clave para identificar estrategias efectivas en este ámbito crucial.

### **5.1.3. Fundamentación**

#### **5.1.3.1. Base filosófica del programa de liderazgo transformador para profesores**

La iniciativa del Programa de Liderazgo Transformacional, creada para mejorar la enseñanza de los alumnos de 3° de secundaria de la I.E. N°10146 Nuestra Señora Del Carmen Motupe – Lambayeque, se basa en el enfoque sistémico del Dr. Mario Bunge y en los principios humanistas del Dr. Francisco Miro Quesada Cantuarias.

La perspectiva sistémica parte de la idea de que los objetos no son simples ni están aislados, sino que forman parte de sistemas más amplios. Un sistema, entonces, se define como un conjunto complejo cuyas propiedades globales y funcionamiento integral dependen de la interconexión de sus componentes. Lo sistémico sostiene que cada objeto concreto y cada concepto se pueden entender

como un sistema o como parte de uno mayor. De este modo, es compatible tanto con el idealismo como con el materialismo, lo que permite que tanto personas religiosas y no religiosas lo adopten.

El humanismo representa una postura de gran respeto hacia la humanidad, destacando el valor intrínseco de la humanidad. Se trata de reconocer al ser humano en su esencia. En lugar de adoptar una perspectiva que divide a las personas en superiores e inferiores, el humanista defiende la unidad de todos, reconociendo la dignidad y la nobleza de cada individuo, y abogando por una liberación total.

De acuerdo con el destacado filósofo peruano Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el humanismo abarca a personas o grupos, incluidos los políticos, que aspiran a transformar la sociedad y el mundo. Más que un simple conjunto de ideas, se manifiesta como una actitud.

Según el Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias sostiene que el cristianismo es la religión que confiere al ser humano su máximo valor. Reconoce y valora la individualidad de cada persona, en lugar de negarla. Asimismo, subraya la continuidad de la personalidad después de la muerte. También ha aportado a Occidente valores morales esenciales, el servicio al prójimo y la preeminencia de la humildad sobre el orgullo.

De acuerdo con el Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el cristianismo es la fe que confiere al ser humano su máximo valor. Aprecia y respeta la individualidad de cada persona en lugar de ignorarla. También destaca la persistencia de la personalidad tras la muerte.

### **5.1.3.2. Base epistemológica del programa de liderazgo transformador para profesores.**

Los fundamentos epistemológicos de la propuesta del Programa de Liderazgo Docente Transformador de la Institución Educativa N°10146 Nuestra Señora Del Carmen Motupe – Lambayeque se fundamenta en las contribuciones de Bolívar y Murillo, además de incorporar el enfoque del liderazgo transformacional.

Existen numerosas definiciones de liderazgo. Varios investigadores han explorado este complejo concepto, a menudo tratando de establecer una definición clara. Entre las modalidades de liderazgo se destacan el liderazgo transaccional.

El modelo de liderazgo transformacional, que da sentido al contexto escolar, surge como una forma revisada en el ámbito del liderazgo en 1980, y destaca por su potencial carismático, visionario y transformador, un enfoque que resulta más flexible, inclusivo, orientado hacia la comunidad y democrático.

En lugar de prevalecer con una considerativa centrada en influir sobre los seguidores o en la administración, este modelo de liderazgo predomina sobre el ejercicio de significados compartidos a los miembros del equipo, que potencia a través de ello valores mucho más elevados que los objetivos inmediatos. Según Leithwood el liderazgo transformacional es el modelo de liderazgo más indicado para las organizaciones en enseñanza, ya que el direccionar objetivos compartidos, o comprometerse de forma comunitaria a la renovación continua de objetivos y valores, y la promoción de prácticas y métodos más eficaces. Este liderazgo se encuentra en una órbita muy distinta al liderazgo pedagógico o instructivo, que proviene de estudios sobre "colegios eficaces" relacionados en gran parte con actividades como la supervisión, dado que el liderazgo

transformacional se ubica en la mejora total.

Dado el contexto burocrático y jerárquico en muchas universidades, caracterizado por normas estrictas, órdenes autoritarias y decisiones no consensuadas entre directivos y profesores, el liderazgo transformacional emerge como una posible solución para estas organizaciones educativas que buscan aprender y evolucionar. En otras palabras, utilizando las palabras de Sergiovanni, utilizando este modelo se debe incorporar la semántica al concepto de liderazgo.

Limitarse únicamente a la fonética implica considerar que un dirigente eficaz es aquel que logra que sus seguidores realicen una tarea. Sin embargo, profundizar en la semántica implica reconocer que la eficacia de un dirigente radica en su habilidad para hacer que las actividades sean significativas para los demás. Esto significa "dar a otros un entendimiento de sus acciones y, en particular, expresarlas de forma que transmitan el propósito de su conducta".

Un aspecto esencial de esta perspectiva es que el dirigente debe definir una perspectiva para la organización, obtener el apoyo y compromiso de todos. El dirigente transformacional se centra en identificar y fomentar las capacidades de los integrantes de la organización, transformando sus creencias, actitudes y emociones. Así, va más allá de gestionar estructuras: también impacta la cultura organizacional para facilitar cambios profundos. En un enfoque no educativo, autores como Burns y Bass describen el liderazgo transformacional como una forma avanzada de liderazgo "transaccional".

#### **5.1.4. Objetivos:**

- Reforzar la cultura institucional para asegurar un servicio educativo de calidad de la IE N°10146 Nuestra Señora del Carmen, Motupe,

- Ofrecer una nueva perspectiva fundamentada en las teorías de liderazgo transformacional de Burns y Bass, adaptada al contexto educativo local, para transformar las prácticas docentes y mejorar el servicio educativo de la IE N°10146 Nuestra Señora del Carmen, Motupe.
- Incorporar el liderazgo transformacional en los docentes y directivo como elemento clave para mejorar el servicio educativo en todas sus dimensiones de la IE N°10146 Nuestra Señora del Carmen, Motupe.

### 5.1.5. Actividades, Resultados y cronograma

N°	Actividad	Resultados esperados	AÑO 2024		
			02	09	16
1	Talleres de sensibilización en valores y cultura institucional	Participantes comprometidos y coherentes con los valores y cultura institucional.	X		
2	Talleres teóricos sobre las teorías de Burns y Bass	Los participantes conocen y comprenden las teorías base del liderazgo transformacional.		X	
3	Talleres de capacitación en liderazgo transformacional 1	Docentes y directivos aplican activamente principios de liderazgo transformacional			X

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.6. Descripción metodológica del Programa

#### Taller N° 1: Taller de sensibilización en valores y cultura institucional para docentes

#### DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER

<b>Taller 1</b>			
<b>Dirigido a:</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
<b>Profesores</b>	<b>I.E</b>	<b>2 de noviembre de 2024</b>	<b>8:00am</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Sensibilizar a los docentes en la vivencia de los valores institucionales y fortalecer la cultura organizacional para garantizar un servicio educativo de calidad.		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>
<b>Inscripción distribución de materiales</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acogida cálida, registro y entrega de materiales.</li> <li>• Se proyectan imágenes de los valores institucionales para iniciar la sensibilización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartulinas, plumones, lista de asistencia, tarjetas de colores.</li> </ul>
<b>Introducción al taller</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras motivacionales y contextualización sobre la importancia de los valores en la cultura institucional.</li> <li>• Pregunta generadora: “¿Qué valor sostiene mi labor docente?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas breves (opcional)</li> <li>• Audio motivacional</li> </ul>
<b>Actividad de introducción</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámica “Mi valor en una palabra”:</b> cada participante elige un valor y explica por qué lo representa como docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas y marcadores</li> </ul>

<b>Actividad de presentación</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámica grupal “Hilo de la Cultura”:</b> Con un ovillo, cada docente se presenta nombrando un valor institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovillo de lana.</li> </ul>
<b>Apertura del tema</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis participativo:</b> se presenta la misión, visión y valores institucionales; luego cada participante identifica cuáles se viven y cuáles deben fortalecerse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafo, marcadores, copias o diapositivas de misión/visión/valores.</li> </ul>
<b>Desarrollo del taller</b>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámica central:</b> “El Mapa de la Cultura Institucional”.</li> <li>• En grupos, analizan situaciones cotidianas (convivencia, trabajo en equipo, atención al estudiante).</li> <li>• Identifican valores presentes y valores ausentes.</li> <li>• Elaboran un mapa visual que represente el estado actual de la cultura institucional y la cultura deseada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelotes, plumones, cartulinas.</li> </ul>
<b>Evaluación y cierre del taller</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plenaria:</b> Cada grupo presenta su mapa y se construye un Compromiso Institucional de Valores, firmado simbólicamente por todos.</li> <li>• Mensaje final de sensibilización y agradecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de compromisos, plumón.</li> </ul>
<b>Compartir</b>	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir refrigerios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerios</li> </ul>
<b>Duración:</b>	1 hora 45 min		

## Taller N° 2: Taller teórico sobre las teorías de Burns y Bass

### DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER

<b>Taller 2</b>			
<b>Dirigido a:</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
<b>Profesores</b>	<b>I.E</b>	<b>09 de noviembre de 2024</b>	<b>8:00am</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Que los participantes conozcan, comprendan y analicen las teorías de Burns y Bass como base conceptual del liderazgo transformacional, reconociendo su importancia para la gestión educativa.		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>
<b>Inscripción distribución de materiales</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro inicial, entrega de cuadernillos de lectura y breve diálogo para activar conocimientos previos sobre liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de asistencia, cuadernillo teórico, plumones.</li> </ul>
<b>Introducción al taller</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del propósito: comprender las teorías de Burns y Bass.</li> <li>Pregunta generadora: <b>“¿Qué significa ser un líder que transforma realidades?”</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación breve, diapositivas (opcional).</li> </ul>
<b>Actividad de introducción</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvia de ideas: <b>“Características de un líder educativo”</b>.</li> <li>Se listan percepciones previas para contrastarlas luego con las teorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papelógrafo, marcadores</li> </ul>
<b>Actividad de presentación</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición dialogada: Teoría del liderazgo transformacional según James MacGregor Burns (líder–seguidor, liderazgo moral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diapositivas, cuadernillo teórico, pizarra.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes de Bernard Bass (4 elementos del liderazgo transformacional (estímulo intelectual, consideración individualizada, influencia idealizada, motivación inspiradora)</li> </ul>	
<b>Apertura del tema</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lectura guiada:</b> Los participantes leen fragmentos breves de Burns y Bass. Identifican ideas centrales mediante subrayado y anotaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas impresas, resaltadores.</li> </ul>
<b>Desarrollo del taller</b>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámica “Burns vs. Bass”</b></li> <li>• Se forman dos grupos: uno analiza a Burns y el otro a Bass.</li> <li>• Elaboran un cuadro comparativo sobre similitudes y diferencias.</li> <li>• Construyen ejemplos aplicados a la escuela: <b>¿Cómo sería un líder transformacional según cada autor?</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelotes, plumones, cartulinas.</li> </ul>
<b>Evaluación y cierre del taller</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plenaria:</b> Cada grupo presenta su cuadro comparativo. Se construye una síntesis colectiva sobre el liderazgo transformacional en la escuela.</li> <li>• Reflexión final: <b>“¿Qué cambio puedo promover desde mi rol?”</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafo de síntesis</li> </ul>
<b>Compartir</b>	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir refrigerios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerios</li> </ul>
<b>Duración:</b>	1 hora 50 min		

## Taller N° 3: Taller de capacitación en liderazgo transformacional

### DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER

Taller 3			
Dirigido a:	Lugar	Fecha	Hora
Profesores	I.E	16 de noviembre de 2024	8:00am
<b>OBJETIVO:</b>	Docentes y directivos apliquen activamente los principios del liderazgo transformacional en situaciones reales de gestión y convivencia institucional.		
Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos
<b>Inscripción distribución de materiales</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistentes, entrega de hojas de trabajo y diálogo inicial sobre los retos actuales de liderazgo en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de asistencia, materiales impresos, plumones.</li> </ul>
<b>Introducción al taller</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del propósito del taller: llevar los conceptos del liderazgo transformacional a la práctica.</li> <li>• Pregunta activadora: “¿Qué cambio concreto deseo impulsar en mi escuela?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas breves, pizarra.</li> </ul>
<b>Actividad de introducción</b>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámica “Termómetro de Liderazgo”:</b> los participantes se posicionan según su autopercepción de liderazgo transformacional. Se fomenta la autorreflexión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas de escala o cinta adhesiva para marcadores.</li> </ul>

<b>Actividad de presentación</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición breve sobre los 4 elementos del liderazgo transformacional (estímulo intelectual, consideración individualizada, influencia idealizada, motivación inspiradora) con ejemplos aplicados al entorno escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diapositivas, pizarra, marcadores.</li> </ul>
<b>Apertura del tema</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de casos reales: Se presentan situaciones de aula, convivencia y gestión.</li> <li>Los participantes identifican qué componente del liderazgo transformacional podrían aplicar y cómo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fichas de casos, material impreso</li> </ul>
<b>Desarrollo del taller</b>	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Actividad central: “Liderando con impacto”</b></li> <li>En grupos, diseñan una intervención breve (plan de acción) aplicando los principios del liderazgo transformacional.</li> <li>Escogen un problema real de la escuela (convivencia, clima institucional, trabajo colaborativo, etc.).</li> <li>Elaboran una solución basada en el liderazgo transformacional.</li> <li>Ensayan una breve dramatización o simulación de cómo implementarían la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papelotes, marcadores, hojas de planificación, plumones.</li> </ul>

<b>Evaluación y cierre del taller</b>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plenaria:</b> Cada grupo expone su plan de acción y se identifican buenas prácticas.</li> <li>• Se elabora un “<b>Decálogo del Líder Transformacional</b>” creado por todos.</li> <li>• Diálogo final de retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafo , plumones.</li> </ul>
<b>Compartir</b>	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir refrigerios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerios</li> </ul>
<b>Duración:</b>	2 horas		

### 5.1.7. Recursos

- Humanos: docentes, directivo, especialistas.
- Materiales: Cartulinas, papelería de escritorio, goma, cartulina de escritorio, etc.
- Financieros: El mismo investigador.

### 5.1.8. Evaluación

Permanentemente en cada uno de los talleres ejecutados, tomando en cuenta los logros, dificultades y sugerencias para su mejoramiento.

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico permitió reconocer que la I.E. N° 10146 “Nuestra Señora del Carmen” enfrenta varias dificultades que afectan el servicio educativo. Los docentes, desde su experiencia diaria, señalan que en la dimensión estratégica no existe una visión clara ni una planificación que los incluya, lo que genera desorientación y poca unidad en el trabajo institucional. En la dimensión administrativa, mencionan la falta de recursos, infraestructura limitada y trámites lentos que dificultan su labor. Además, en la dimensión pedagógica, muchos docentes sienten que necesitan más acompañamiento, capacitación y apoyo para innovar en sus clases. En conjunto, estas percepciones muestran que el servicio educativo todavía no responde a las necesidades reales de los estudiantes y que es necesario fortalecer la gestión en estas dimensiones para mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje.
- La revisión teórica mostró que las teorías de Burns y Bass son las que mejor se ajustan a las necesidades de la institución, porque explican un liderazgo capaz de inspirar, motivar y acompañar a los docentes en los cambios que la escuela necesita. Burns destaca la importancia de una relación auténtica entre líderes y seguidores, mientras que Bass describe cómo un líder transformacional impulsa la innovación, escucha a cada persona y promueve una visión compartida. Estas características responden directamente a las debilidades encontradas en la gestión y la práctica pedagógica, por lo que sus teorías se convierten en el soporte más adecuado para guiar la propuesta y contribuir a mejorar el servicio educativo.
- La propuesta de talleres de liderazgo transformacional busca fortalecer las competencias de docentes y directivos para que trabajen con una visión común, mejoren la organización escolar y desarrollen prácticas pedagógicas más reflexivas e innovadoras. En conjunto, representan una oportunidad concreta para renovar el trabajo institucional y, con ello, mejorar el servicio educativo, promoviendo una comunidad escolar más colaborativa y centrada en el aprendizaje

## RECOMENDACIONES

- Integrar módulos, cursos o talleres sobre liderazgo transformacional en las mallas curriculares de formación inicial y continua, para que más docentes y directivos desarrollen estas competencias y puedan aplicarlas en sus instituciones educativas.
- Realizar estudios similares en diferentes contextos escolares, tanto urbanos como rurales, con el fin de comparar resultados y enriquecer la comprensión del impacto del liderazgo transformacional en la mejora del servicio educativo.
- Llevar a cabo nuevas investigaciones con una población más amplia, que permita observar con mayor precisión la variabilidad de percepciones y mejorar la validez de los hallazgos sobre el servicio educativo y las prácticas de liderazgo.
- Desarrollar evaluaciones más detalladas que permitan analizar a profundidad las dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria, para identificar con mayor exactitud las áreas que requieren intervención mediante el liderazgo transformacional.
- Promover la asignación de recursos, incentivos y acompañamiento técnico que faciliten la realización de investigaciones orientadas a fortalecer el liderazgo escolar y mejorar la calidad del servicio educativo, asegurando que los hallazgos se conviertan en acciones sostenibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaro Guzmán, C. J. (2021). Calidad del servicio educativo y satisfacción estudiantil en Instituciones Educativas Privadas de Lima Metropolitana. Lima. Universidad Peruana Unión. Repositorio Institucional UPeU. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1766?show=full>
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas*, 9 (2), 34 - 52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Aspilcueta, G. J. (2020). Liderazgo y gestión educativa en instituciones educativas públicas. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/684432>
- Becerra Quintero, J. (2014). Modelo de gestión educativa para mejorar la calidad del servicio educativo en la institución educativa José Antonio Encinas, Moquegua. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/3464>
- Bernal, J (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. Departamento de Ciencias de la Educación*. Universidad de Zaragoza.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

- Bolívar, A. (2010). *La autonomía de los centros educativos en España*. Disponible en:  
[http://www.educacion.es/cesces/revista/presentacion\\_revista.htm](http://www.educacion.es/cesces/revista/presentacion_revista.htm)
- Campos Dávila, M. del C. (2021). Liderazgo transformacional en instituciones educativas: Enfoques y desafíos. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Repositorio Institucional.
- Carbone, R. (2008). *Situación de liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Consejo Nacional de Educación (2014). *Avances y limitaciones: una mirada a la gestión educativa descentralizada en el país. Sistema de seguimiento e información a la implementación de los proyectos educativos regionales (SSII-PER)*. Reporte Nacional Ejercicio 2013. Lima: Autor.
- Consejo Nacional de Educación (2015). *Proyecto Educativo Nacional: balance y recomendaciones*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Fullan, M (2012). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Octaedro.
- Fullan, M y Hargreaves, A (1996). *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Buenos Aires: Amorrortu. Editores.
- Gallegos, A (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.

Ganimian, A (2015). *Bajos resultados, altas mejoras. ¿Cómo les fue a los estudiantes de primaria y secundaria en las últimas evaluaciones internacionales?* Lima, Perú: Oficina de Medición de la calidad de los enseñanzas. Ministerio de Educación (UMC- MINEDU).

Guevara, C. (2019). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en la piladora de arroz El Marañón E.I.R.L Lambayeque, 2018, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Académico de la USS. [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6665/Guevara%20Torres %20Claudia%20Ivette.pdf?sequence=1](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6665/Guevara%20Torres%20Claudia%20Ivette.pdf?sequence=1)

Hernández, S, Fernández, C y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México.

Leithwood, K.(1994). *Liderazgo para la restructuración de las escuelas*. Rev.Educ.304.

Ministerio de Educación del Perú-Oficina de Medición de la Calidad de los Enseñanzas (2016) Resultados generales de la Evaluación Censal de Estudiantes 2007-2015.Recuperado de [http:// umc.minedu.gob.pe/](http://umc.minedu.gob.pe/)

Ministerio de Educación del Perú. (2021). Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica. MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2021). Lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas públicas de educación básica (Decreto Supremo N.º 006-2021-MINEDU). <https://www.gob.pe/minedu>

Nedelcu, D. (2018). The Concept of Leadership. University Annals. Economic Sciences Series, XVIII (2). <https://stec.univ->

OREALC-UNESCO (2013).Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas profesores en América Latina y el Caribe .Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.

Rivas, A. (2015). América Latina después de PISA .Buenos AIRES: Fundación CIPPEC.

Schunk, D. (1997). Teorías del Enseñanza. Segunda Edición .México: Prentice Hall.

Silberman, M. (1996).Enseñanza activo: 101 estrategias para enseñar cualquier materia. Argentina: Troquel.

Tolentino, R. E., Flores, G. A., & Salcedo Peña, F. E. (2022). Calidad de servicio y apoyo estudiantil en instituciones educativas. Revista de Investigación Psicológica, 33, 11–24. <http://www.scielo.org/bo/pdf/rip/n33/2223-3032-rip-33-11.pdf>

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. UNESCO OREALC. En: Revista PRELAC, N1.Año 1.

Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Tesis de maestría para optar el grado de maestro en la Universidad Mayor de San Marcos.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**CUESTIONARIO DE PERCEPCION DE SERVICIO EDUCATIVO**

Docente: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIÓN:** Estimado docente, este cuestionario busca conocer la percepción sobre el servicio educativo que se brinda en la prestigiosa institución. Le pedimos responder a todos los ítems de este documento. Gracias por su colaboración. Utilice la escala de evaluación indicada para sus respuestas, señalando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones	Valoración				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Estratégica</b>					
1. La institución tiene una visión integral que guía sus objetivos y metas.					
2. Los recursos y oportunidades se gestionan para el desarrollo integral de los estudiantes.					
3. La comunidad educativa participa en la definición de los propósitos institucionales.					
4. Los planes estratégicos consideran las necesidades específicas de cada estudiante.					
5. La institución articula sus metas con las demandas del entorno local.					
<b>Dimensión 2: Administrativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. La institución cuenta con infraestructura adecuada para realizar actividades pedagógicas.					
7. Los recursos financieros se gestionan de manera transparente y eficiente.					
8. Los procesos administrativos son ágiles y no obstaculizan el trabajo docente.					
9. Los materiales y equipos están disponibles y en buen estado.					
10. La seguridad y salubridad son prioridad en la gestión institucional.					
<b>Dimensión 3: Pedagógica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

11.Los docentes reciben apoyo para diseñar estrategias pedagógicas innovadoras					
12.La institución promueve la formación integral (académica, emocional y social).					
13.Los estudiantes reciben acompañamiento personalizado según sus necesidades.					
14.Las familias están involucradas en el proceso educativo de sus hijos.					
15.La evaluación de los aprendizajes es formativa y mejora las prácticas docentes.					
<b>Dimensión 4: Comunitaria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16.La institución fomenta un ambiente de respeto y no violencia.					
17.Se implementan programas para prevenir el acoso y la discriminación.					
18.La Educación Sexual Integral se integra de manera relevante en las actividades.					
19.La institución se articula con aliados estratégicos para apoyar a los estudiantes.					
20.Las familias se sienten parte de las decisiones institucionales.					




## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Juan Carlos Fabián Ruiz Meza  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO...  
Nombre del archivo: EJORAR\_EL\_SERVICIO\_EDUCATIVO\_-\_RUIZ\_MEZA\_JUAN\_CARLO...  
Tamaño del archivo: 4.86M  
Total páginas: 81  
Total de palabras: 16,234  
Total de caracteres: 94,351  
Fecha de entrega: 09-feb-2026 10:25a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2874972824

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



TESIS  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN,  
MOTUPE - LAMBAYEQUE

Presentada para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Investigación y Docencia.

**Investigador:**  
Bach. JUAN CARLOS FABIÁN RUIZ MEZA.

**Asesora:**  
Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ.

LAMBAYEQUE - PERÚ  
2024

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI 16490896**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL  
SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
10146 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN, MOTUPE –  
LAMBAYEQUE

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to City University of New York System</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Private University of Pucallpa</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uncp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<b>dgsa.uaeh.edu.mx:8080</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	<b>repositorio.uct.edu.pe</b> Fuente de Internet	

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI 16490896**

		<1 %
12	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
14	diposit.ub.edu Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas      Activo      Excluir coincidencias < 15 words  
 Excluir bibliografía      Activo



**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**  
**DNI 16490896**