

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ  
GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICOS SOCIALES  
Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE  
POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**



**TESIS**

**Propuesta de programa de gestión de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” Distrito Manantay, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali, 2018”**

**Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Investigadora: Zevallos Tello Erika Shiller**  
**Asesor : Dr. Guevara Servigón Dante Alfredo**

**Lambayeque – Perú  
2021**

**Propuesta de programa de gestión de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” Distrito Manantay, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali, 2018”**



Zevallos Tello, Erika Shiller

**Autora**



Dr. Guevara Servigón, Dante A

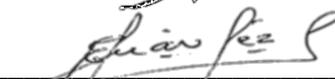
**Asesor**

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el grado académico de: Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Aprobado por:



Mag.Sc. ~~Vásquez Crisanto~~, Carlos Ulices  
Presidente del Jurado



Mag./Dr. Fernández Vázquez, Evert José  
Secretario del Jurado



Mag.  
/Dr. Alvarado Areon, Daniel Ed  
Vocal del Jurado



Mag./Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo  
Asesor



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



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 137-VIRTUAL**

Siendo las **12:00 horas**, del día **miércoles 10 de noviembre de 2021**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/yxh-adxe-fnw> los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 1312-2019-UP-D-FACHSE**, de fecha **09 de mayo 2019**, integrado por:

- Presidente : **Dr. Carlos Ulises Vásquez Crisanto.**
- Secretario : **M.Sc. Evert Fernández Vásquez.**
- Vocal : **M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León.**
- Asesor Metodológico : **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.**
- Asesor Científico :



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 65139 "MONSEÑOR JUAN LUIS MARTÍN BISSÓN" DISTRITO MANANTAY, PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO, REGIÓN UCAYALI, 2018"** presentada, por la tesista **ZEVALLOS TELLO ERIKA SHILLER** para obtener el **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación**, mención **Gerencia Educativa Estratégica**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

**Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (16) (DIECISEIS) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**

Siendo las **13.00 pm.** horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

**Dr. Carlos Ulises Vásquez Crisanto**

**M.Sc. Evert Fernández Vásquez**

**M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León**

Presidente

Secretario

Vocal

**OBSERVACIONES:**.....  
.....  
.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

### **Declaración jurada de originalidad**

Yo, ZEVALLOS TELLO, ERIKA SHILLER investigadora principal, y GUEVARA SERVIGÓN, DANTE ALFREDO asesor del trabajo de investigación PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 65139 “MONSEÑOR JUAN LUIS MARTÍN BISSÓN” DISTRITO MANANTAY PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO REGIÓN UCAYALI, 2018 declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 25 noviembre, 2020

Nombre del investigador (es). ZEVALLOS TELLO, ERIKA SHILLER  
Nombre del asesor. GUEVARA SERVIGÓN, DANTE ALFREDO

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis con todo mi amor y cariño a mi amado hijo Lincoln Humberto por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

## Índice General

<u>Acta de sustentación (copia)</u> .....	iii
<u>Declaración jurada de originalidad</u> .....	iv
<u>Dedicatoria</u> .....	v
<u>Agradecimiento</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Índice General</u> .....	vi
<u>Índice de Tablas</u> .....	vii
<u>Índice de Figuras</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Índice de Anexos</u> .....	viii
<u>Resumen</u> .....	ix
<u>Abstract</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Introducción</u> .....	11
<u>Capítulo I. Diseño Teórico</u> .....	14
<u>1.1 Antecedentes de la Investigación</u> .....	15
<u>1.2 Base Teórica</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>1.3 Definiciones Conceptuales</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>1.4 Hipótesis</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Capítulo II. Métodos y Materiales</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>2.1 Tipo de Investigación</u> .....	26
<u>2.2 Método de Investigación</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>2.4 Población, Muestra</u> .....	26
<u>2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos</u> .....	27
<u>2.6 Procesamiento y Análisis de Datos</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Capítulo III. Resultados</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Conclusiones</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Recomendaciones</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Referencias Bibliográficas</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Anexos</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 01.</b> Preparación para el aprendizaje de los estudiantes .....	31
<b>Tabla 02.</b> Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes .....	32
<b>Tabla 03.</b> La participación docente .....	34
<b>Tabla 04</b> La Motivación .....	35
<b>Tabla 05</b> Comunicación interpersonal.....	37
<b>Tabla 06</b> Gestión del curso .....	38

## Índice de Anexos

pág.

<b>Anexo 01:</b> El liderazgo transformacional: Desafíos y retos en la mejora Institucional .....	
<b>Anexo 02:</b> Competencias y el desempeño laboral docente .....	

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta de programa de gestión de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito Manantay, provincia Coronel Portillo, región Ucayali; plantea que el liderazgo transformacional es fundamental para propiciar una gestión tendiente a fortalecer una relación mutua y armónica entre el gestor institucional y la plana docente, tendiente al logros de los objetivos, misión y visión institucionales; destacando que el rasgo característico de un líder es, no solo saber más y mejor las cosas, sino que debe tener una apropiada inteligencia intrapersonal e interpersonal. El tipo de investigación es descriptiva, no experimental, prospectiva. La población muestral la constituyen los 24 docentes de la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito Manantay. Entre las conclusiones se tiene que el programa de intervención de liderazgo directivo fomenta la participación, la interacción social, y el diálogo entre los docentes, revalorando la gestión y el liderazgo institucional por parte del director de la institución educativa N° 65139. Las teorías en las que se sustenta el presente trabajo de investigación son el liderazgo transformacional de Burns y Bass y en el modelo de liderazgo pedagógico de K. Leithwood.

**Palabras clave:** gestión educativa, liderazgo transformacional, desempeño laboral docente, buen desempeño docente, relaciones interpersonales.

## **Abstract**

The present research work entitled "Proposal for a management leadership program to improve teaching performance at educational institution No. 65139" Monsignor Juan Luis Martín Bissón ", Manantay district, Coronel Portillo province, Ucayali region; states that transformational leadership is essential to promote management aimed at strengthening a mutual and harmonious relationship between the institutional manager and the teaching staff, aimed at achieving institutional objectives, mission and vision; highlighting that the characteristic feature of a leader is not only to know more and better things, but also to have an appropriate intrapersonal and interpersonal intelligence. The type of research is descriptive, not experimental, prospective. The sample population is made up of the 24 teachers from the educational institution N ° 65139 "Monseñor Juan Luis Martín Bissón", Manantay district. Among the conclusions is that the directive leadership intervention program encourages participation, social interaction, and dialogue among teachers, reassessing institutional management and leadership by the director of educational institution No. 65139. Theories in The ones that underpin this research work are the transformational leadership of Burns and Bass and the pedagogical leadership model of K. Leithwood.

**Keywords:** educational management, transformational leadership, teacher job performance, good teacher performance, interpersonal relationships.

## Introducción

Desde mediados del siglo XX se han intensificado las investigaciones en este campo de estudio, teniendo como objetivos encontrar los móviles causales de las deficiencias en las acciones de desempeño laboral, de los maestros de nuestros países latinos. La conceptualización del término de “desempeño laboral se origina en el cambio del ejercicio con las nuevas expectativas de los diferentes rubros que la persona se posiciona en el mercado laboral” (OIT, 1997:10). Consecuentemente se relaciona con las acciones del maestro deben estar relacionados de manera directa con la institución educativa ni requerimientos en que el docente realiza su labor, lo que nos indica los mecanismos en el ejercicio práctico del desempeño laboral.

Estas posibles configuraciones sobre el desempeño laboral, se han originado significantes transformaciones en el campo de las competencias laborales, manifestadas en el progreso de actividades. Basado en el autor R. Duarte (2008) que orientan a las evaluaciones tradicionales en el rendimiento de actitudes progresistas como responsabilidad y puntualidad, lo que se ha generado una gran demanda en las competencias como en las habilidades de diagnóstico, trabajo cooperativo y colaborativo, resolución de problemas entre otros. Los cambios en los mecanismos de producción han influenciado en innovar algunos cambios en lo referente a los indicadores y procesos que se han manifestado en el rendimiento laboral. En otra perspectiva, Marchesi (2007) señala que desempeño laboral de los maestros es una forma artística de una exigencia de revelar en cada estudiante, orientando a la realidad de cómo viven un aprendizaje, adaptando técnicas de aprendizajes en los requerimientos de convivencia. De acuerdo a Marchesi (2007) el proceso educativo mediada por capacidades formativas, donde el maestro requiere la necesidad de brindar apoyo a los estudiantes, desde la formación de pequeños, con reflexiones morales, con exigencias éticas y desarrollo personal, para que tengan un papel bien desarrollado en la promoción valorativa de sus acciones.

De acuerdo a L. Esqueda (2005) el desempeño laboral de los maestros requiere un gran valor de orientación en los efectos, ya que se vincula con los alumnos, en donde

el desempeño laboral del maestro tiene una orientación más generalizada y apropiada para los alumnos. Desde otra perspectiva, Materán (1999) de la Universidad de Carabobo, Venezuela; indica que el control que se da en la educación, que adquiere actividades características metodológicas como técnicas razón de ello, sostiene que los directores en las instituciones educativas no acatan el control educativo de una manera eficiente sobre el desempeño docente. En este sentido la autora, señala una transformación en el paradigma de un control especificado en un monitoreo sobre gestión y actividades organizacionales, lo que señala la importancia de estas actividades gerenciales, maximizando el grado del desempeño laboral. Refiere al control sobre el desempeño docente constituye un requerimiento en el mejoramiento de los mecanismos educativos instituciones educativas.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2005), ha señalado al ejercicio de la docencia presenta series de insuficiencias debido a los planes políticos tradicionalista que buscan un mecanismo de ruta mediante una estrategia o sistema que oriente al maestro al ejercicio de su trabajo docente en desarrollar mejoras en sus aprendizajes como también cumplan con los objetivos planteados en cada sistema político educativo. De acuerdo a los planes realizado por el estado conjuntamente con el Ministerio de Educación de Perú (MINEDU, 2012), en el trabajo denominado Marco de Buen Desempeño Docente, establece como procesos fundamentales en la educación a los cuatro dominios fundamentales: Elaboración de los aprendizajes de los alumnos, posteriormente Proceso de los aprendizajes para los alumnos, consecuentemente la aplicación de los procesos de gestión con la comunidad y finalmente la profesionalización del maestro. De acuerdo, Pérez (2010:18) señala que el reto más importante en el proceso educativo es diseñar un plan para estar preparado de manera sistemática e informática en esta época tecnológica. Así mismo, Barturén (2017), señala que, en el sistema educativo peruano, el deseo político de construir un marco de Buen Desempeño Docente ha quedado relegado por parte de las políticas públicas direccionadas a la educación. Sostiene que, si bien es cierto, que se ha incrementado la cobertura educativa, se ha mejorado ciertas logísticas e infraestructura de muchos colegios, etc.; sin embargo, las deficiencias son evidentes

en múltiples aspectos de la educación desde el rendimiento escolar, el desempeño docente hasta las escalas remunerativas.

En lo referente al desempeño laboral docente del centro educativo N° 65139, “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali, se puede percibir que existe un marcado individualismo y actitudes ásperas entre los docentes, se percibe una escasa relación de los maestros con los procesos institucionales, existe una débil identificación con su labor docente, pues interesa más cumplir con el horario establecido, sin ir más allá en su relación tutorial con los estudiantes.

Es en este escenario, que surge el planteamiento del siguiente **problema**: ¿Cómo influye el programa de gestión de liderazgo directivo en el desempeño docente en la institución educativa N° 65139, “monseñor Juan Luis Martín Bissón”, del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali?

El **objeto de estudio** abarca el proceso de gestión vinculando el desempeño docente en la institución educativa. El **campo de acción** comprende el programa de gestión de liderazgo directivo en el desempeño docente del centro educativo N° 65139, “monseñor Juan Luis Martín Bissón”, del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali.

Los **objetivos** planteados son los siguientes. **General**: Diseñar un programa de gestión de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 65139, “monseñor Juan Luis Martín Bissón”, del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali

**Específicos:**

Fomentar la participación, la interacción social, y el diálogo entre los docentes, revalorando la gestión y el liderazgo institucional por parte del director de la institución educativa N° 65139.

Contribuir a potenciar las actitudes, la motivación, y el compromiso docente tendientes a lograr la misión y la visión institucional.

Interrelacionar el desempeño laboral docente, el liderazgo de gestión transformacional y el clima laboral.

Establecer la relación que existe entre las funciones, las cualidades de los docentes, mediante el dialogo académico, dediciones acertadas, ejercicio valorativas de manera personal como grupal además de las relaciones interpersonales civilizadas entre sus pares.

La **hipótesis** planteada es la siguiente: Si se diseña un programa de gestión de liderazgo directivo sustentado en el liderazgo transformacional de Burns y Bass y en el modelo de liderazgo pedagógico de Leithwood entonces es posible mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 65139, “monseñor Juan Luis Martín Bissón”, del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali

El presente informe está organizado en cinco **capítulos**: En el primer capítulo se presenta los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación, En el segundo capítulo se presentan el diseño de la investigación y los resultados de la misma, en el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, sus objetivos y plan de intervención. Como cuarto capítulo se presenta las conclusiones, y quinto capítulo las recomendaciones; concluyéndose con la bibliografía y los anexos correspondientes

**La autora**

## **Capítulo I.**

### **Diseño Teórico**

#### **1.1.- Antecedentes de la Investigación**

##### **Nivel Internacional.**

Barboza, M. 2017. Asume que existe relación ente el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 de Chorrillos, manifiesta que un buen liderazgo directivo mejora el desempeño docente. Afirma que existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07, por lo tanto a una buena gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje habrá un buen desempeño docente. Por otra parte, Cabrera (2017) buscó identificar el perfil de liderazgo que ejercen los coordinadores de áreas de trabajo de la escuela en mención, llegando a la conclusión que todas las empresas requieren de un liderazgo que fortalezca los equipos de trabajo, habiendo recomendado, que es importante que los líderes fomenten en sus colaboradores la confianza de descubrir su talento humano y expresar sus ideas, para enriquecer las actividades diarias que realizan. Desde otra perspectiva, Escobar (2017) en su estudio descriptivo buscó establecer el estilo de liderazgo en los directores de los colegios mencionados; para lo cual trabajó con cuatro colegios, de un total de once, los cuales imparten educación media diversificada siendo los sujetos específicos 5 directores y 59 docentes; concluyendo que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, pues presenta un nivel medio/alto en la escala, que supera al estilo liberal del nivel medio. Recomienda que los directores transmitan en sus docentes un liderazgo democrático con cualidades de libertad, pues, al tener trato directo con personas, podrían repercutir negativamente la existencia de un alto autoritarismo. Por otro lado, Raxuleu (2018) asume que el liderazgo efectivo como el desarrollo del buen

desempeño educativo conforman diversos criterios específicos como la calidad del desarrollo del ejercicio formativo, las mismas que necesitan una prioridad mayor de las habilidades como actitudes, como momentos en el ejercicio de los que participan en la dirección de las instituciones educativas para poder lograr los objetivos establecidos en los cambios y adaptaciones en la organización como la forma estructural organizativa.

### **Nivel nacional**

Sorados (2016), determinó que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima. Consideró que la dimensión pedagógica del liderazgo directivo tenía una mayor relación con la calidad de la gestión educativa. Por otro lado, afirma que la dimensión institucional es la de menor relación con la gestión educativa. Por su parte, Reyes, N. 2017. Expresa que no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao. Dice que no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao. De otra parte, Juárez (2014), en base a la aplicación de un cuestionario, validado por expertos, sobre una muestra elegida de manera probabilística estratificada de 102 docentes, para conocer la percepción de los tipos de liderazgo de sus directores; concluyó que existe la preferencia del estilo de liderazgo autoritario, seguido del estilo liberal, estableciéndose que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, además de decidir individualmente sin considerar las opiniones e ideas del personal. Desde otra perspectiva, Castillo (2015), en su investigación de naturaleza descriptiva correlacional sobre liderazgo directivo, buscó verificar la existencia de la relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial N° 87 del Callao y el 21 desempeño laboral de sus docentes; empleando como instrumentos de recolección de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente, que fueron aplicados a una muestra conformada por 110 padres de familia elegidos al azar

de las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y a 11 docentes de la institución; determinándose que no existe relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

## **1.2.-Base teórica.**

### **1.2.1.- El liderazgo transformacional de B. Burns y G. Burns**

Desde la concepción del liderazgo transformacional mantiene un espacio de motivación constante que prioriza en los seguidores a propiciar el cambio de progreso. Consiste un vínculo directo sobre el líder con sus seguidores, ambas partes son considerados importantes, complementándose en elevar sus grados de valores como también de constancia motivacional. Esta relación se origina una responsabilidad, objetivos compartidos entre los miembros activos de la empresa en la medida que logren sus objetivos. B. Bass (1985) refiere que el carisma es un atributo muy importante en el líder, que conlleva a los seguidores a tener confianza, seguridad y fortaleza sobre el líder transformacional. Así mismo, Goleman, D. (1995) expresa que un criterio principal sobre un líder no es la acumulación de información, sino de hacer útil los conocimientos que tiene de manera inteligente intrapersonal e interpersonal. La primera de ellas tiene relación en establecer relaciones de emociones como de sentimientos, en el discernimiento de actitudes positivas y de desarrollo, que determine las habilidades y competencias en el buen proceso de construcción organizativo como de plantear alternativas de solución y de progreso en los fines sociales que se han propuesto.

De acuerdo a las concepciones de liderazgo, Bass (1985) expresa que el liderazgo transformacional se orienta en las normas morales relevantes en el contexto que le toca hacer frente en los cambios valorativos que se presenta en cada cierto tiempo de paradigma. Este proceso de organización sobre el camino del éxito del liderazgo y su eficacia se establece tres caminos por la cual un líder puede cambiar a sus seguidores:

**a)** Fomentar en los seguidores la conciencia y la sensibilidad acerca de la importancia y el valor de las tareas institucionales a realizar.

**b)** Promover una conciencia de equipo, que conlleve a concentrar los esfuerzos del colectivo en pro de las metas u objetivos institucionales, deponiendo en lo posible sus propios intereses individuales.

**c)** Organizar y desarrollar las actividades cooperativas y motivación de los que intervienen en manera social de la institución

Según B. M. Bass, (1985) el líder transformacional no tiene una base de autoridad frente a la sociedad, sino es un complemento de conducción facilitando planificación y eficiencia para lograr concretizar los objetivos de una empresa. En esta perspectiva el líder transformacional elabora un proceso de transformación significativa de manera positiva a los que son partidarios y seguidores entre sus roles basándose en cambiar a otros de la misma manera procedimental y empáticamente mediante los miembros que colaboran en la empresa organizativa mediante acciones motivadoras, alentando a los seguidores en armonía, teniendo una percepción del exterior como un todo hacia afuera. En este sentido, el líder, prioriza en las acciones de motivación, los valores, y el desempeño de sus seguidores como partidarios.

Mediante los planteamientos de B. M. Bass (1985) y G. Burns (1978). Señala que la teoría del liderazgo transformacional adiciona conceptos de cambio en la participación de las personas que siguen al líder, que se base en la confianza, respeto y sobre todo seguridad que brinda el líder a sus seguidores, este mecanismo de lealtad que profundiza en los seguidores mediante el principio de confianza y el carisma. Este proceso de admiración determina el grado de confianza que tiene los seguidores con el líder, de manera individual como grupal. Esta identificación de manera significativa en seguir al líder en todo el proceso de amenazas como fortalezas, desarrolla en la persona un cambio social y cultural. Lo que se orienta el líder es en buscar otras formas de trabajo y actividades que puedan facilitar a sus seguidores trabaja de manera más práctica y sencilla y a menor tiempo, con las mismas oportunidades que se presente en un contexto determinado. Según G. Burns, el desarrollo del liderazgo transformacional como mecanismo de avance para el grado más excelente valorativo de la ética y la motivación como medios interactivos".

### **1.2.1.1.- Principios fundamentales del liderazgo transformacional:**

De acuerdo a G. Burns (1978) propone factores esenciales que se relacionan con el liderazgo transformacional son los siguientes:

- a) La estimulación intelectual: Se centra en la inteligencia emocional, en la forma objetiva de solucionar alternativas para solucionar problemas institucionales.
- b) El carisma: Es la capacidad del líder para motivar, entusiasmar, motivando a seguir con los objetivos establecidos.
- c) El compromiso personal: La cercanía de apropiación de compromiso que tiene cada persona en seguir sus ideales de manera individual como grupal.
- d) Admiración: Es el espacio de respeto y consolidación de cada miembro por sentir identificados los roles y metas de cada uno en un pleno valor de cada integrante sobre los objetivos, misión y visión institucional.

### **1.2.2.- El liderazgo pedagógico de Leithwood.**

Sobre el liderazgo pedagógico según Leithwood (2009) se entiende al trabajo de dirigir y relacionar estrategias para lograr un mejor desempeño en los objetivos, y metas institucionales. Entendiéndose como una habilidad estructural de planificar enseñanzas, de manera abierta. Leithwood (2009) sostiene que el liderazgo pedagógico no sólo representa una cualidad del actor social que lo ejerce, sino también, constituye una característica implícita en la gestión de una empresa. Por ello el liderazgo pedagógico es concebido como característica que debe desarrollarse de forma continua mediante producto del trabajo de las personas que siguen al líder de acuerdo a las condiciones de un contexto pertinente. De acuerdo, Leithwood (2009) apunta que se debe de tomar en cuenta, que los responsables del construir una empresa como por ejemplo una escuela, para fomentar el liderazgo pedagógico, es un conjunto de individuos preparados para la dirección, que implícitamente a su función directiva ejercen un liderazgo formal de la institución. De ello podemos inferir, que el líder

pedagógico y como directivo de la institución ejerce su influencia en los miembros de una organización, razón por el cual, progresa la apropiación de los objetivos

La institución educativa en los tiempos actuales, necesita operacionalizar las funciones directivas sobre un paradigma de liderazgo pedagógico, con características bien definidas de un líder que movilice actividades de acuerdo al ejercicio educativo. Requisito indispensable para reestructurar la escuela que planifique y dirija las funciones de los aprendizajes, relacionando el ejercicio del maestro con un buen clima institucional educativo, donde el trabajo cooperativo docente y de administrativos. Como sostiene Bolívar, (2004) señala con respecto a la gestión escolar comprende una diversidad de momentos sistémicos que se articulan mediante un conjunto de directivos que promuevan y faciliten la dinámica intencional sobre la escuela. Afirma que una gestión con una base equitativa, está basada en la democracia institucional, que asegure el trabajo y sobre todo la calidad educativa en la pedagogía formativa.

Leithwood (2006) sostiene que mediante grupos que están encargados de la dirección, fomentan el fortalecimiento en el aprendizaje de manera efectiva, que construye la forma de trabajar como integran las relaciones de manera profesional, orientados a corresponder el liderazgo pedagógico. Leithwood (2006) caracteriza cuatro formas de ejercicios en el vínculo del liderazgo:

- Direccionar una meta por equipo.
- Practicas en el personal
- Elaborar nuevo enfoque de diseño organizativo.
- Planificar talleres educativos.

#### **1.2.2.2.- Metas fundamentales del liderazgo pedagógico de Leithwood**

En el proceso del planteamiento de Leithwood (2005. Pág.176), de acuerdo al liderazgo transformacional se orienta en las siguientes metas como:

- a) Indicar, tomar acuerdos y direccionar objetivos comunes en un clima de bienestar y seguridad que contribuyan a mejorar la habilidad de resolución de problemas
- b) Elaborar una tendencia de mejora con las metas concretas.

c) Elaborar una nueva cultura de trabajo mediante el aprendizaje cooperativo, con orientaciones de tipo psicológico, mediante un sistema de planificación multifactorial con bases en la innovación, administración y compromisos de la gestión del líder, comenzando con liderazgo transformacional.

### **1.3.-Bases conceptuales**

#### **1.3.1.-La gestión**

El término de gestión tiene sus raíces en el clima de las empresas, que se empleó luego a los contenidos y práctica educativa, donde se orientan y precisan las operaciones de planificación, gestión financiera, materiales y recursos como también los fines de elaboración de proyectos y relaciones interpersonales de los usuarios. El constructo del término “Gestio”, procede del verbo llevar. El término gestión menciona a las acciones humanas y posteriormente a la administración, que quiere decir que alcanza la realización de proyectos, obras, propuestas. De acuerdo a Cassaus, J. (1999) evidencia que la gestión es una habilidad de elaborar relaciones pertinentes sobre el sistema con las estrategias, como también las técnicas y las relaciones de los objetivos que se esperan y manifiestan en una empresa. Afirma que el proceso de gestión de un colegio se procesa y ejecuta mediante mecanismos de aprendizaje y planeamiento, articulando los sistemas operativos con los sistemas de funciones y áreas que se realiza de manera conjunta, comenzando con la dinámica de la visión y misión.

#### **1.3.2.- La gestión escolar.**

La gestión escolar según Lopera, C. (2006) es considerada hoy en día como una diversidad de técnicas estratégicas orientadas a la formación directiva de organizar el funcionamiento de una institución, mediante un proyecto institucional. En esa perspectiva la gestión escolar indica mecanismo de conducción como de organización. Según Lopera, C. (2006) la gestión escolar ha surgido con gran fortalecimiento esencial en los roles de los mecanismos de esta era moderna en la innovación de nuevas formas de planificar la estructura educativa.

En otra perspectiva la gestión escolar dentro de un enfoque universitario o educación superior, forman rasgos característicos para alcanzar formas de aprendizaje de calidad de servicio educativo. De acuerdo Uribe, M. (2010), la dirección de la gestión escolar se orienta al esquema situacional que requieren momentos grupales para tomar decisiones, facilitando los roles y compromisos que tiene la empresa educativa con la sociedad y sus fines que persiguen.

### **1.3.3.-Principios de la gestión directiva**

En estos aprendizajes de la gestión educativa se define mediante principios que se elaboran desde una base democrática para el progreso de las empresas, ya que cada organización requiere complementar e integrar acciones estratégicas como también procesos de liderazgos. Se puede mencionar los más importantes que son:

**a.-La autonomía.** Abarca las decisiones independientes sin dependencia de otra persona. Capacidad que tiene un grupo de personas para asumir los retos y compromisos que se le ha dado como directivos en la conducción interna de la organización, asegurando la realización de los objetivos comunes y acciones compartidas.

**b.-La corresponsabilidad.** Son principios vinculados a la habilidad que tiene un grupo de tomar decisiones acertadas y precisas que facilite los objetivos planeados por las organizaciones, garantizando la calidad educativa.

**c.-La transparencia y rendición de cuentas.** Hace mención a los mecanismos que identifican el consenso llegado por las empresas para señalar los resultados que han llegado mediante el establecimiento de los objetivos como de los logros realizados por le momento, como también indicando los medios económicos.

### **1.3.4.-Relaciones interpersonales**

La interacción social que se da en diferentes clases y grupos sociales, que se evidencian en la familia, como también de las amistades, conforman las relaciones interpersonales, que fortalecen a los grupos que integran en la sociedad. En esta

perspectiva las relaciones interpersonales se orientan en la comunicación significativa plasmada de emociones que son fuertemente interpretados por el receptor social. La orientación de estas formas de comunicación se da por medio del afecto, la subjetividad hacia los vínculos afectivos de cariño y amistad. Este enfoque de interacción del contacto de personas, crea un vínculo afectivo hacia los fines económicos como también al arte. Lo que se considera Lopez (2013) indicia que en este contexto de las relaciones interpersonales de manera superficial como profunda se construye actividades de manera reciproca donde se afecta criterios de habilidades comunicativas como la escucha activa y comunicación asertiva. De acuerdo a García (2005:60) las capacidades que se relacionan a la especie humana como las relaciones interpersonales que realizan los individuos para fortalecer las requerimientos y mensajes de una manera más precisa como es la empatía, la creatividad y las formas expresivas comunicativas.

### **1.3.5.- El desempeño laboral docente**

Las formas de enseñanza mediante el proceso educativo y el desempeño laboral docente se manifiestan en el interior de los centros educativos como base elemental del proceso educativo. Este proceso de ejercicio señala una diversidad de roles que establecen características apropiadas de actitudes sobre la comunidad educativa, como los factores de rendimiento laboral. De acuerdo a Falcón dice (2005:109) la función elemental el docente en la continuidad de los procesos de aprendizajes como de cultivar los valores, empatía, tolerancia y virtudes que hacen que el docente forme una eficiencia educativa en el trato con los alumnos como un complemento a los procesos de enseñanza. Se basan en el rendimiento de sus actividades que construye un puente entre lo que expone, manifestando ideas, conocimientos, contenidos, que influye el aprendizaje de los alumnos de manera asertiva y valorativa que facilita la calidad educativa. En otra perspectiva, Olmedo (2006:249), señala que el docente mediante el desempeño laboral es la base para facilitar y promocionar la motivación constante en el fortalecimiento de los objetivos y compromisos realizados como institución en plantearse nuevos desafíos en el desarrollo de una calidad educativa innovadora.

De acuerdo a lo planteado Olmedo (2006:84), en el desarrollo del desempeño docente aporta una orientación de manera organizativa para la toma de decisiones, teniendo presente algunos indicadores como:

- a) Entender las actitudes de la persona
- b) Conocer el tema de manera general
- c) Presentar la creatividad.
- d) Emplear la practica empírica, mediante la investigación, formulada por la apropiación de contenidos,
- e) Motivación constante mediante nuevas formas de aprendizajes en las manifestaciones de contenidos creativo como también de temáticas relevantes.
- f) Precisión en la expresividad
- g) Habilidades individuales morales

De acuerdo a lo evidenciado anteriormente Pelayo (2006:37), complementa que el desarrollo del liderazgo como rasgo principal en el desempeño laboral que realiza los maestros en las aulas también se vincula al centro de liderazgo del director como gestos y facilitador de las tareas y practicas educativas del docente. La integración de los rasgos elementales constituye facilitar un ambiente de trabajo de manera solidaria y de confianza, mediante las relaciones de cada integrante de manera afectiva y segura. Según Pelayo (2006:39), manifiesta que el maestro con características de orientador y sobre todo facilitador de los aprendizajes, como de los temas y convicciones de los alumnos, desarrollar actitudes progresistas y positivas de acuerdo a las normas morales, como también conductas más flexibles de manera tolerante que integre a los alumnos a formar equipos y realizar diálogos en un aprendizaje cooperativo. De acuerdo a Corona (2005:80), lo que permite el desempeño docente es ejercer en el director emplear un liderazgo transformacional, exigir a las características prioridades, manifestando mejor eficiencia en las actividades que realiza los que integran la comunidad educativa.

### **1.3.6.- Competencias del desempeño docente**

Las concepciones sobre las actividades educativas planteadas como competencias del desempeño, indica acciones que el maestro emplea para organizar, planificar, dirigir, una serie de pasos como estrategias que faciliten los aprendizajes de manera individual, como pedagógica. Esta perspectiva, Alles (2006:105), afirma que la característica complementaria que realiza la persona esta vinculada a la eficiencia y practica de sus habilidades frente a un problema”. Según, Benavides (2006: 67), afirma que las competencias son capacidades que se desarrollan en el ámbito de del ejercicio pedagógico, demostrando eficiencia en los logros planteados y en la resolución de problemas, ajustando a un mejor proceso como resultado, integrando habilidades que el maestro emplea.

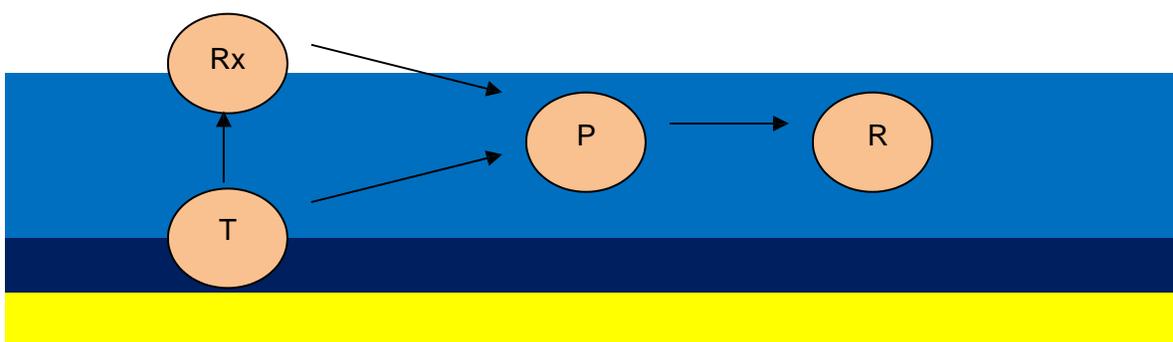
Desde el enfoque constructivista se orienta en el liderazgo transformacional como un diseño de compromisos y objetivos que tienen que ir trabajando cada una de ellas, de manera abierta y tolerante, de acuerdo al ámbito y clima que se encuentre, de modo que dinamice las actividades académicas. De acuerdo Alles (2006:92) en ese apartado al referirse de competencias es indispensable de relacionar a los medios pedagógicos de aprendizajes como la apropiación de temáticas y transformaciones de actitudes que desarrollan en una actividad, orientados a prender y cultivar conocimiento para poder cambiar las actitudes como las formas valorativas de apreciar el conocimiento.

De lo anterior se puede interpretar que las variedades concepciones sobre las competencias en el docente se proyecta un medio estratégico para iniciar y dar inicio a un recurso mediante capacidades y habilidades que evidencia el desempeño y orientación del maestro, teniendo una base metodológica abierta y flexible hacia los estudiantes, permitiendo el dialogo, el consenso y conductas apropiadas para mantener actitudes positivas y eficientes.

## Capítulo II: DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1.-Tipo de Investigación.

Esta investigación se proyecta en un grado de trabajo investigación básica y proyectiva. Por su temporalidad, el presente trabajo es descriptiva, no experimental con propuesta. Mediante el proceso metodológico del presente estudio, se establecerán las relaciones casuales porque nos va a permitir plantear la problemática que hay en nuestra institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martin Bissón” del distrito de Manantay, región Ucayali.



#### **Leyenda:**

**Rx:** Programa de gestión de liderazgo directivo

**T:** Metodología teórica.

**P:** Desempeño docente

**R:** Contexto cambiante

#### **Población y Muestra**

##### **Población**

De acuerdo al autor Bisquerra (2004, p. 143) indica que la población es un conglomerado de personas con rasgos y criterios comunes en esta conformación de un territorio dado. Simbolización N. Lo que se establece que la población es considerada para el presente trabajo de investigación con 24 maestros, del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” distrito Manantay provincia de Coronel Portillo región Ucayali (N)

**Muestra.** El tipo de muestreo es el probabilístico que se define como aquel en que todos los individuos de la población tienen una probabilidad de entrar a formar parte de la muestra. El muestreo es aleatorio simple, ya que se caracteriza porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser escogido para formar parte de la muestra. Una vez censado el marco de la población, se asigna un número a cada individuo o elemento y se elige aleatoriamente. La aleatorización puede realizarse mediante listas de números aleatorios generados por ordenador, aplicándolas para escoger de la población los individuos o sujetos que coincidan con los números obtenidos. Este tipo de muestreo se caracteriza por su simplicidad y fácil comprensión.

La muestra poblacional es de 24 docentes del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” del distrito Manantay provincia de coronel Portillo región Ucayali ( $n=N$ )

### **Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**La observación:** Se indica como técnica significativa a la observación, que según Hernández (2014), la define como un conjunto de medios que se apropia el investigador para poder lograr averiguar un hecho o fenómeno y tiene relación con la forma procedimental, criterios, datos e información de las formas posibles de indagar. (p.238).

**Encuesta:** Diagnóstica cuáles son los factores críticos del desempeño docente y de la gestión de liderazgo directivo de la la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” del distrito Manantay, en la región Ucayali. Dicho resultado servirá para proponer y pautear recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos, cómo mantener los óptimos y cómo mejorarlos.

La encuesta desarrollada en el presente trabajo comprende 29 ítems, distribuidos en seis dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, Proceso de enseñanza-aprendizaje, La participación docente, La Motivación, Comunicación interpersonal Gestión del curso

**Técnica de gabinete:**

Recolección de información mediante la objetividad científica, que se emplea el fichaje.

**Fichas Textuales:**

Trascripción de la forma textual, como está escrito, esta transferencia se orienta a al párrafo o conjunto de párrafos que tomara el investigador para su análisis e interpretación.

**Procesamiento y Análisis de Datos**

Se hicieron uso de tablas, esquemas, mediante interpretaciones para su respetivo análisis. Se representa por las siguientes etapas como:

- Recojo de información: Comprende utilización de una parte fundamental de la población.
- Tabulación: Esta etapa se consignan la información presentada para la matriz
- Estudio: Disgrega contenidos de datos, contenidos y temáticas, para establecer puntuaciones y poder formular algunos criterios como niveles.

## Capítulo III: Resultados y Propuesta

### 3.1.- Resultados

**Tabla 01**

#### Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Indicadores	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1.-Conoce las características contextuales de sus estudiantes	15	62	09	37	00	00	24	100
2.-El proceso de enseñanza es coherente con los logros de aprendizaje que se desea obtener	12	50	07	29	05	21	24	100
3.-El docente tiene dominio conceptual y metodológico de las asignaturas a su cargo	11	46	07	29	06	25	24	100
4.-La metodología didáctica es coherente con el contexto y los recursos utilizados en la clase	07	29	12	50	05	21	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta desarrollada en los docentes del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito de Manantay, provincia Coronel Portillo, región Ucayali. Junio 2019.

#### **Interpretación:**

En el gráfico 01 evidencia un 62% manifiesta que si conoce las características contextuales de sus estudiantes. Por otra parte, el 50% asume que el proceso de enseñanza si es coherente con los logros de aprendizaje que se desea obtener. Así mismo, el 46% de docentes si tiene dominio conceptual y metodológico de las asignaturas a su cargo. Por otra parte, podemos ver que el 50% de los docentes, dice que a veces la metodología didáctica es coherente con el contexto y los recursos utilizados en la clase

Tabla N° 02

Proceso de enseñanza-aprendizaje

Indicadores	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
5.-Considera que las estrategias didácticas utilizadas son apropiadas para el logro del aprendizaje de sus estudiantes	11	46	09	37	04	17	24	100
6.-En el proceso de aprendizaje utiliza constantemente la retroalimentación cognitiva.	07	29	10	42	07	29	24	100
7.-El diálogo y la ética los considera como los recursos esenciales en las relaciones interpersonales en el aula	08	33	05	21	11	46	24	100
8.-Se organiza adecuadamente el aula previamente al desarrollo de las actividades académicas.	07	29	13	54	04	17	24	100
9.-Utiliza determinadas estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico argumentativo, tendientes a una discusión sustentada entre los estudiantes.	07	29	04	17	13	54	24	100
10.-Las estrategias de evaluación las considera coherentes con las características y contexto del estudiante.	07	29	11	46	06	25	24	100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta desarrollada en los docentes del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito de Manantay, provincia Coronel Portillo, región Ucayali. Junio 2019.

**Interpretación:**

En el gráfico 02 se puede observar que el 46% de los docentes de la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, siempre considera que las estrategias didácticas utilizadas son apropiadas para el logro del aprendizaje de sus estudiantes; el 42% manifiesta que a veces evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos. Por otra parte, se puede ver que el 46% dice que el diálogo y la ética no los considera como los recursos esenciales en las relaciones interpersonales en el aula; y el 54% refiere que a veces organiza adecuadamente el aula previamente al desarrollo de las actividades académicas. Por otra parte, el 54% de los docentes de la institución educativa N° 65139 manifiesta que

nunca utiliza determinadas estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico argumentativo, tendientes a una discusión alturada entre los estudiantes. Incluso el 46% de los docentes nunca se organiza adecuadamente el aula previamente al desarrollo de las actividades académicas. El 54% dice que no utiliza determinadas estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico argumentativo, tendientes a una discusión alturada entre los estudiantes. Por otra parte, el 46% de los docentes refiere que a veces utiliza estrategias de evaluación las considera coherentes con las características y contexto del estudiante.

**Tabla N° 03**

**La participación docente**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
11.-Se siente bien colaborar con la gestión de la institución en las diversas actividades que programa.	06	25	06	25	12	50	24	100
12.-Considera que su participación en las actividades institucionales las realiza con agrado y convicción.	05	21	06	25	13	54	24	100
13.-Considera que los valores institucionales del respeto y la cooperación entre pares se cumplen adecuadamente	07	29	11	46	06	25	24	100
14.-Le agrada trabajar en equipo con sus demás colegas de la institución.	05	21	06	25	13	54	24	100
15.-Algunas veces se siente excluido en la realización de determinadas actividades institucionales.	05	21	07	29	12	50	24	100
16.-La política de gestión de la institución educativa es apropiada para convocar a todos los docentes a participar en el desarrollo de las actividades institucionales	08	33	06	25	10	42	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta desarrollada en los docentes del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito de Manantay, provincia Coronel Portillo, región Ucayali. Junio 2019.

## Interpretación

Respecto a la participación docente en las diversas actividades que desarrolla la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, se tiene que el 50% de los docentes encuestados manifiestan que no se siente bien colaborar con la gestión de la institución en las diversas actividades que programa. Por otra parte, el 54% de los docentes manifiesta que no considera que su participación en las actividades institucionales las realiza con agrado y convicción. Por otra parte, encontramos que el 46% de los docentes dice que a veces considera que los valores institucionales del respeto y la cooperación entre pares se cumplen adecuadamente. A esta respuesta se le complementa estas otras, en la que el 54% de los docentes no le agrada participar, ni trabajar en equipo con sus demás colegas de la institución. Incluso el 50% de los docentes algunas veces no se siente excluido en la realización de determinadas actividades institucionales, así mismo, el 42% refiere que la política de gestión de la institución educativa no es apropiada para convocar a todos los docentes a participar en el desarrollo de las actividades institucionales.

**Tabla 04**

INDICADORES	La Motivación							
	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
17.-Se siente identificado y comprometido con su institución.	11	46	08	33	05	21	24	100
18.-En su trabajo docente toma en cuenta empáticamente las necesidades y expectativas de los estudiantes	11	46	07	29	06	25	24	100
19.-Considera que un buen clima en el aula es apropiado para desarrollar un óptimo aprendizaje.	12	50	06	25	06	25	24	100
20.-Considera que sus estrategias didácticas invitan al desarrollo de la imaginación, la curiosidad y el deseo de aprender	09	37	13	54	02	08	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta desarrollada en los docentes del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito de Manantay, provincia Coronel Portillo, región Ucayali. Junio 2019.

### Interpretación:

Respecto a la motivación de los docentes de la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” vemos que el 46% de los docentes siempre se siente identificado y comprometido con su institución. Por otra parte, 46% siempre en su trabajo docente toma en cuenta empáticamente las necesidades y expectativas de los estudiantes y el 50% refiere que siempre considera que un buen clima en el aula es apropiado para desarrollar un óptimo aprendizaje. El 54% considera que sus estrategias didácticas a veces invitan al desarrollo de la imaginación, la curiosidad y el deseo de aprender; y el 46% de docentes asume que a veces incentiva a los estudiantes a reconocer los logros y éxitos de sus demás compañeros.

**Tabla 05**  
**Comunicación interpersonal**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
21.-Las habilidades sociales de la comunicación interpersonal están cimentadas entre los docentes de la institución.	14	58	07	29	03	12	24	100
22.-Existe una comunicación interpersonal fluida entre los docentes y la dirección de la institución educativa.	11	46	08	33	05	21	24	100
23.-Existe una fluida comunicación de las diversas actividades institucionales realizadas y de los logros alcanzados	09	37	11	46	04	17	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta desarrollada en los docentes del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito de Manantay, provincia Coronel Portillo, región Ucayali. Junio 2019.

### Interpretación:

En lo que concierne a la comunicación interpersonal entre pares, el 58% de los docentes manifiesta que las habilidades sociales de la comunicación interpersonal si están cimentadas entre los docentes de la institución. Por otra parte, el 46% de los docentes asume que siempre existe una comunicación interpersonal fluida entre los docentes y la dirección de la institución educativa; por otra parte, el 46% manifiesta

que a veces existe una fluida comunicación de las diversas actividades institucionales realizadas y de los logros alcanzados.

**Tabla N° 06**  
**Gestión del curso**

Indicadores	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
24.-Cumple regularmente con sus obligaciones académicas.	14	58	08	33	02		24	100
25.-En sus actividades institucionales propicia la conservación del medio ambiente.	07	29	10	42	07	29	24	100
26.-Contribuye al desarrollo de proyectos pro-institucionales	11	46	08	33	05	21	24	100
27.-Existe un clima institucional armonioso	08	33	11	46	05	21	24	100
28.-Orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	08	33	13	54	03	12	24	100
29.-Considera que el estilo de trabajo cooperativo se practica entre los docentes de la institución.	05	21	06	25	13	54	24	100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta desarrollada en los docentes del centro educativo N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, distrito de Manantay, provincia Coronel Portillo, región Ucayali. Junio 2019.

### **Interpretación:**

En lo que respecta a la tabla N° 06 sobre la gestión del curso, el 58% de los docentes afirma que siempre cumple regularmente con sus obligaciones académicas. El 42% dice que a veces en sus actividades institucionales propicia la conservación del medio ambiente; e incluso, el 46% dice que a veces contribuye al desarrollo de proyectos pro-institucionales. Por otra parte, el 46% manifiesta que a veces existe un clima institucional armonioso; respuesta que se contradicen con el 54% de docentes que asumen que a veces orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Por otra parte, el 54% considera que el estilo de trabajo cooperativo no se practica entre los docentes de la institución.

## DISCUSIÓN

De acuerdo a Cassaus, J. (1999) la gestión es una habilidad de elaborar relaciones pertinentes sobre el sistema con las estrategias, como también las técnicas y las relaciones de los objetivos que se esperan y manifiestan en una empresa. Afirma que el proceso de gestión de un colegio se procesa y ejecuta mediante mecanismos de aprendizaje y planeamiento, articulando los sistemas operativos con los sistemas de funciones y áreas que se realiza de manera conjunta, comenzando con la dinámica de la visión y misión. Por otra parte, Lopera, C. (2006) sostiene que la gestión escolar es considerada hoy en día como una diversidad de técnicas estratégicas orientadas a la formación directiva de organizar el funcionamiento de una institución, mediante un proyecto institucional. En esa perspectiva la gestión escolar indica mecanismo de conducción como de organización. Según Lopera, C. (2006) la gestión educativa es orientada por un conjunto de principios que se elaboran desde una base democrática para el progreso de las organizaciones educativas, ya que cada organización requiere complementar e integrar acciones estratégicas como también procesos de liderazgos, direccionados y relacionados con la mejora de la institución educativa, así como lograr cumplir con los requerimientos del docente en la realización de su labor.

Analizando los resultados obtenidos, nos permiten afirmar que en lo referente a la preparación del aprendizaje de los estudiantes, se evidencia que un 62% de docentes encuestados manifiesta opiniones positivas, al asumir que si conoce las características contextuales de sus estudiantes, y el 50% asume que el proceso de enseñanza si es coherente con los logros de aprendizaje que se desea obtener. Sin embargo, estas respuestas entran en contradicción con la tabla 02, pues el 42% de los docentes de la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón”, considera que a veces evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos; y el 54% de los docentes de la institución educativa N° 65139 manifiesta que nunca utiliza determinadas estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico argumentativo, tendientes a una discusión alturada entre los estudiantes. Incluso el 46% de los docentes asume que nunca se organiza adecuadamente el aula previamente al desarrollo de las actividades académicas. Estas opiniones contrastan con lo manifestado con Lopera (2006) que sostiene que la gestión escolar es una

diversidad de técnicas estratégicas orientadas a la formación directiva de organizar el funcionamiento de una institución, la gestión educativa está orientada por un conjunto de principios que se elaboran desde una base democrática para el progreso de las organizaciones educativas. En este sentido podemos inferir que la gestión de la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” tiene deficiencias en la gestión de la institución, las mismas que se perciben en el desempeño docente

Por otra parte, en lo referente a la participación docente en las diversas actividades institucionales se tiene que el 50% de los docentes encuestados manifiestan que no se siente bien colaborar con la gestión de la institución en las diversas actividades que programa. Se infiere una carencia de liderazgo institucional de promover la motivación y la identidad institucional entre los docentes de la institución educativa. Esta afirmación es corroborada con la opinión del 54% de los docentes que no considera que su participación en las actividades institucionales las realiza con agrado y convicción. Esta situación denota una carencia de habilidades para liderar una institución, como dice Cassaus, J. (1999) gestionar una institución es una habilidad de elaborar relaciones pertinentes sobre el sistema con las estrategias, como también las técnicas y las relaciones de los objetivos que se esperan y manifiestan en una organización. En lo referente a la tabla sobre la comunicación interpersonal entre pares, el 58% de los docentes manifiesta que las habilidades sociales de la comunicación interpersonal si están cimentadas entre los docentes de la institución; y el 46% de los docentes asume que siempre existe una comunicación interpersonal fluida entre los docentes y la dirección de la institución educativa. Sin embargo si bien estas respuestas denotan cierto ambiente laboral de cordialidad y de relaciones interpersonales de buena convivencia social En términos generales, se observa que la mayoría de los docentes que conforman la población de la institución educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” si bien su desempeño laboral está regido por las normas institucionales, sin embargo, su motivación, sus actitudes comportamentales, y sus expectativas ante la gestión de la institución, no son favorables, pues persiste entre sus opiniones que en la institución educativa no hay un clima institucional armonioso, que la gestión no apoya adecuadamente los

procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, que no existe un clima de trabajo en equipo en la institución.

### **3.2.- Propuesta**

**Programa de gestión de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 65139 Monseñor Juan Luis Martín Bissón, distrito Manantay, región Ucayali.**

#### **I.- Descripción de la propuesta.**

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los directivos y docentes del centro educativo N° 65139 Monseñor Juan Luis Martín Bissón, distrito Manantay, región Ucayali, está organizada en base de tres talleres: Taller de participación y diálogo: Director y docentes; el taller sobre el liderazgo transformacional: Desafío de mejora institucional; y el taller sobre el docente y sus competencias en su desempeño laboral; las mismas que se desarrollarán en base a los lineamientos teóricos del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y el liderazgo pedagógico de Leithwood para la gerencia educativa. El presente estudio contribuye al progreso de una mirada general e integradora con un papel relevante en los compromisos y objetivos de organización del centro educativo; pues apunta al empleo de la realización del desarrollo de las competencias docentes y al logro de metas institucionales comunes e incita al compromiso del estilo de trabajo docente cooperativo.

#### **II.-Fundamentos**

Este trabajo se fundamenta mediante dos concepciones teóricas, una desde el campo no educativo, sino empresarial como lo es el liderazgo transformacional de Burns y Bass (1978); y el otro, desde el campo pedagógico mismo, de K. Leithwood (2005:63). Ambas concepciones presentan al liderazgo transformacional como la superación del liderazgo instructivo. M. G. Burns (1978) liderazgo transformacional adiciona conceptos de cambio en la participación de las personas que siguen al líder,

que se base en la confianza, respeto y sobre todo seguridad que brinda el líder a sus seguidores, este mecanismo de lealtad que profundiza en los seguidores mediante el principio de confianza y el carisma. Metas fundamentales del liderazgo pedagógico de Leithwood se expresan en las siguientes metas como: **a)** Indicar, tomar acuerdos y **b)** Elaborar una tendencia de mejora con las metas concretas. **c)** Elaborar una nueva cultura de trabajo mediante el aprendizaje cooperativo, con orientaciones de tipo psicológico, mediante un sistema de planificación multifactorial con bases en la innovación, administración y compromisos de la gestión del líder, comenzando con liderazgo transformacional. La gestión directiva transformacional se sustenta en las siguientes acciones estratégicas: a.-La autonomía; que es la capacidad que tiene un grupo de personas para asumir los retos y compromisos que se le ha dado como directivos en la conducción interna de la organización, asegurando la realización de los objetivos comunes y acciones compartidas. b.-La corresponsabilidad. Son principios vinculados a la habilidad que tiene un grupo de tomar decisiones acertadas y precisas que facilite los objetivos planeados por las organizaciones, garantizando la calidad educativa. c.-La transparencia y rendición de cuentas. Hace mención a los mecanismos que identifican el consenso llegado por las empresas para señalar los resultados que han llegado mediante el establecimiento de los objetivos como de los logros realizados por el momento. Relaciones interpersonales es la interacción social que se da en diferentes clases y grupos sociales, que se evidencian en la familia, como también de las amistades, conforman las relaciones interpersonales, que fortalecen a los grupos que integran en la sociedad. En esta perspectiva las relaciones interpersonales se orientan en la comunicación significativa plasmada de emociones que son fuertemente interpretados por el receptor social. La orientación de estas formas de comunicación se da por medio del afecto, la subjetividad hacia los vínculos afectivos de cariño y amistad. Este enfoque de interacción del contacto de personas, crea un vínculo afectivo hacia los fines económicos como también al arte. Lo que se considera López (2013) indicia que en este contexto de las relaciones interpersonales de manera superficial como profunda se construye actividades de manera recíproca donde se afecta criterios de habilidades comunicativas como la escucha activa y comunicación asertiva. De acuerdo a García (2005:60) las capacidades que se

relacionan a la especie humana como las relaciones interpersonales que realizan los individuos para fortalecer los requerimientos y mensajes de una manera más precisa como es la empatía, la creatividad y las formas expresivas comunicativas.

Este proceso de admiración determina el grado de confianza que tiene los seguidores con el líder, de manera individual como grupal. Esta identificación de manera significativa en seguir al líder en todo el proceso de amenazas como fortalezas, desarrolla en la persona un cambio social y cultural. Lo que se orienta el líder es en buscar otras formas de trabajo y actividades que puedan facilitar a sus seguidores trabajar de manera más práctica y sencilla y a menor tiempo, con las mismas oportunidades que se presente en un contexto determinado. De otra parte, el liderazgo pedagógico de K. Leithwood, (1994) apunta que se debe de tomar en cuenta, que los responsables del construir una empresa como por ejemplo una escuela, para fomentar el liderazgo pedagógico, es un conjunto de individuos preparados para la dirección, que implícitamente a su función directiva ejercen un liderazgo formal de la institución. De ello podemos inferir, que el líder pedagógico y como directivo de la institución ejerce su influencia en los miembros de una organización, razón por la cual, progresa la apropiación de los objetivos. Este modelo se caracteriza por no centrarse y depender del carisma del líder; sino más bien asume la descentralización de las principales propósitos del centro educativo, motivando la participación de todos los actores sociales que laboran dentro de ella; así como fomentando las relaciones interdependientes entre las actividades de liderazgo y la dirección de la institución educativa.

### **III.- Justificación de la investigación**

Consideramos que esta investigación constituye una herramienta de significativa contribución para la gestión educativa, ya que tiende a destacar la importancia que tiene el desempeño laboral docente en el desarrollo institucional. De acuerdo, Falcón (2005:109) plantea que la función elemental en el desempeño docente en la continuidad de los procesos de aprendizajes como de cultivar los valores, empatía, tolerancia y virtudes que hacen que el docente forme una eficiencia educativa en el

trato con los alumnos como un complemento a los procesos de enseñanza. Se basan en el rendimiento de sus actividades que construye un puente entre lo que expone, manifestando ideas, conocimientos, contenidos, que influye el aprendizaje de los alumnos de manera asertiva y valorativa que facilita la calidad educativa. Bajo estos y otros argumentos, se tiene que el desempeño laboral es importante para la mejora de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, es que consideramos importante la presente investigación dado que pretende contribuir con estrategias de intervención basados en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral docente del centro educativo N° 65139 Monseñor Juan Luis Martín Bissón, distrito Manantay, región Ucayali.

#### **IV.-Objetivos**

##### **Objetivo general.**

Diseñar un programa de gestión de liderazgo directivo a fin de mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 65139 Monseñor Juan Luis Martín Bissón, distrito Manantay, región Ucayali.

##### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar un diagnóstico a fin de conocer las características que los docentes tienen en su desempeño laboral en la institución educativa N° 65139 Monseñor Juan Luis Martín Bissón, distrito Manantay, región Ucayali.

- Establecer una gestión participativa y de interacción social entre los docentes, revalorando el liderazgo institucional por parte del director de la institución educativa N° 65139.

- Contribuir a potenciar las actitudes, la motivación, y el compromiso docente tendientes a lograr la misión y la visión institucional.

- Sugerir el desempeño laboral docente, en base al liderazgo transformacional direccionado hacia una gestión horizontal, de diálogo y de participación entre los actores sociales.

-Establecer la relación que existe entre las funciones, las cualidades de los docentes, con dialogo académico, dediciones acertadas, ejercicio valorativas de manera personal como grupal además de las relaciones interpersonales civilizadas entre sus pares.

### **Propuestas**

Programa de gestión de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N°65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” Distrito Manantay, Provincia de Coronel Portillo, Región Ucayali, 2018

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los directivos y docentes de la I.E.N°65139, Esta organizada en base de tres talleres:

- ❖ Taller de participación y diálogo: Director y docente.
- ❖ Taller sobre liderazgo transformacional: Desafío de mejora institucional.
- ❖ Taller sobre el docente y sus competencias en su desempeño laboral: Las mismas que se desarrollaran en base a los lineamientos teóricos transformacional de Burns y Bass y el liderazgo pedagógico de Leithwood para la gerencia educativa.

### **Capítulo IV Conclusiones**

-Se puede observar que en el desempeño de los docentes de la institución educativa N° 65139, “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, de la región Ucayali, existe una escasa participación de los docentes en el desarrollo de las diversas actividades institucionales, existe una débil identificación con su labor docente, pues se aprecia que más las interesa cumplir con el horario establecido, sin ir más allá en su relación tutorial con los estudiantes. No hay una cooperación entre sus pares, ni con la autoridad de la institución.

-El programa de gestión de liderazgo directivo fomenta la participación, la interacción social, y el diálogo entre los docentes, revalorando la gestión y el liderazgo institucional por parte del director de la institución educativa N° 65139.

-Las estrategias del liderazgo directivo contribuyen a potenciar las actitudes, la motivación, y el compromiso docente tendientes a lograr la misión y la visión institucional.

-Existe una interrelación entre el desempeño laboral docente, el liderazgo de gestión transformacional y el clima laboral.

-Las estrategias de liderazgo directivo transformacional fomentan la participación, la interacción social y el diálogo entre los actores sociales

## **Capítulo V. Recomendaciones**

-Los directivos encargados de la gestión de la Institución Educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” del Distrito Manantay, provincia de Coronel Portillo, en la región Ucayali, deben de ejercer un liderazgo participativo y horizontal, que motive a una buena comunicación y buenas relaciones interpersonales, generando en los docentes un elevado sentido de profesionalismo, de compromiso y armonía institucional.

-El liderazgo directivo debe enmarcarse en una filosofía transformadora, que propicie un óptimo desempeño docente, que más allá de la rígida normatividad, se propulse la creatividad, la participación espontánea tendientes al logro de los objetivos propuestos por la Institución Educativa, en función a la misión y visión establecidas.

-El presente trabajo contribuye a que los directores de las diversas instituciones educativas, en particular de la Institución Educativa N° 65139 “Monseñor Juan Luis Martín Bissón” ,

creen las condiciones y los espacios convenientes para que el personal docente, desarrolle adecuadamente los aspectos pedagógicos, institucionales, y administrativos, así como la buena convivencia institucional.

## Bibliografía

**Anderson, S.** (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>

**Azuaje, R.** 2008; *Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso Centro Local Metropolitano; Ingeniería industrial*, Caracas, Venezuela.

<https://silo.tips/download/propuesta-de-plan-de-estrategias-de-motivacion-para-el-personal-academico-de-la>

**Barboza, M.** 2017. *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos*. Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Lima

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22174/Barboza\\_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22174/Barboza_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Bass, B. M.** (2000). *Organizaciones Inteligentes*. Atlas. Sao Paulo.

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/organizaciones.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf)

**Brito, E.** (2008). *Fundamentos del Desempeño docente*. México:

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

**Cabrera, K.** (2017). *Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (EANOR)*. Universidad Rafael Landivar, Zapaca, Guatemala.

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cabrera-Kimberly.pdf>

**Castillo, V.** (2015). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87.* . Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1107>

**Covarrubias, C.** 2013; *La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de Chile*; Volumen 4, N° 2; Universidad de Talca Talca, Chile.

[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/DialnetLaTeoriaDeAutoeficaciaYElDesempenoDocenteElCasoDeC4457452%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/DialnetLaTeoriaDeAutoeficaciaYElDesempenoDocenteElCasoDeC4457452%20(3).pdf)

**Colmenares, M.** (2007). *Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural.* Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9332/Salazar\\_Ramos\\_Krizia\\_Salom%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9332/Salazar_Ramos_Krizia_Salom%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Corona, J.** (2005). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: Editorial Mc Graw Hill.

[https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)

**Esqueda, L.** (2005). *Principios de la Gerencia Educativa.* Perú: Randina.

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6342/BC2779%20SANCHEZ%20DIAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Escobar, J.** (2017). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango.* Universidad Rafael Landívar.

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Escobar-Genaro.pdf>

**Falcón, M.** (2005). *Gerencia y toma de decisiones.* Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.

[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20(1).pdf)

**Garza, T.** (2005). *El gerente: paradigmas y retos para su formación*. I Encuentro Vocacional. Venezuela.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/920>

**Gutiérrez** (2006), *Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo*. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt

[https://www.google.com/search?q=Guti%C3%A9rrez+\(2006\)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo.+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&oq=Guti%C3%A9rrez+\(2006\)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo.+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&aqs=chrome..69i57.7996j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Guti%C3%A9rrez+(2006)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo.+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&oq=Guti%C3%A9rrez+(2006)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo.+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&aqs=chrome..69i57.7996j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

**González, S.** 2003; *¿Cómo mejorar el desempeño docente?* UNESCO, Colección: Cuadernos de educación básica para todos. República Dominicana.

[https://documen.site/download/como-mejorar-el-desempeo-docente-unesdoc-unesco\\_pdf](https://documen.site/download/como-mejorar-el-desempeo-docente-unesdoc-unesco_pdf)

**Leithwood, K.,** (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Fundación Chile.

[https://www.google.com/search?q=Leithwood%2C+K.%2C+\(2009\).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C+Fundaci%C3%B3n+Chile.&oq=Leithwood%2C+K.%2C+\(2009\).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+des](https://www.google.com/search?q=Leithwood%2C+K.%2C+(2009).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C+Fundaci%C3%B3n+Chile.&oq=Leithwood%2C+K.%2C+(2009).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+des)

de+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C++Fundaci%C3%B3n+Chile  
.&aqs=chrome..69i57.3174j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

**Ministerio de Educación.** (2013). *Rutas del Aprendizaje Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas.*

<http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>

**Ministerio de Educación.** (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo.*

[http://www.minedu.gob.pe/files/5087\\_201301030900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5087_201301030900.pdf)

**Manzanares, D.** (2005). *Influencia del estilo de gerencia del directivo en el desempeño de los docentes del Municipio Maracaibo.*

**Montenegro, I.** (2005). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos modelos, fundamentos, modelos e instrumentos.* Edit. Coop. Editorial Magisteri Colombia:

**Raxuleu, A.** (2018). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala.*

**Reyes, N.** 2017. *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla.* Callao. Universidad San Ignacio de Loyola

**Robalino, M.** (2005). *¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente.* En OREALC/UNESCO Editor. Protagonismo docente. En el cambio educativo. Revista Prelac N°1. (6-23). Santiago: AMF

**Risco** (2015) *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas,* Universidad de Valencia

**Sorados, M.** (2016). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

**Tenti, E.** (2008) Sociología de la profesionalización docente.  
<http://www.ciep.fr/sources/conferences/cd-2008-professionnaliser-les-enseignants-sansformation-initiale/es/docs/conferences/tenti.pdf>

**Uribe, M. & Celis, M.** (2007) *Evaluación del desempeño: Una propuesta para el desarrollo de las competencias profesionales docentes*. Fundación Chile, Santiago, Chile.

[https://www.peoplefirst.cl/desempe%C3%B1o.html?gclid=CjwKCAjwruSHBhAtEiwA\\_qCpPqPvhZbdKyec6ueJ1K9GqQTOIqSLAZxz9qkcWvT3tx67aREWSD-I3RoCIJ4QAvD\\_BwE](https://www.peoplefirst.cl/desempe%C3%B1o.html?gclid=CjwKCAjwruSHBhAtEiwA_qCpPqPvhZbdKyec6ueJ1K9GqQTOIqSLAZxz9qkcWvT3tx67aREWSD-I3RoCIJ4QAvD_BwE)

## **Anexos**

## **ANEXO 01**

### **FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

#### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.1. Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
- 1.2. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
- 1.3. Título Profesional:** Lic. En Sociología
- 1.4. Grado /Mención:** Dr. en Sociología
- 1.5. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Programa de gestión de liderazgo directivo

**Autor/a :** Zevallos Tello, Erika Shiller

#### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				X	
2	Respeto los derechos de información a la privacidad			X		
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems				X	
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable: Programa de gestión de liderazgo directivo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					X
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable clima laboral				X	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			X		X
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					X
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					X
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación				X	
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Programa de gestión de liderazgo directivo				X	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					X
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				X	

<b>Puntaje parcial</b>	<b>06</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>55</b>		

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 23 junio 2021



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

CSP. 298

## **ANEXO 02**

### **FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

#### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.1.- Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
- 1.2.- Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
- 1.3.- Título Profesional:** Lic. En Sociología
- 1.4.- Grado /Mención:** Dr. en Sociología
- 1.5. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Desempeño docente

**Autor/a :** Zevallos Tello, Erika Shiller

#### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				X	
2	Respetar los derechos de información a la privacidad				X	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems				X	
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable desempeño docente, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					X
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable.....			X		
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación				X	
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				X	
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				X	
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación				X	
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable desempeño docente					X
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					X

12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					<b>X</b>
	Puntaje parcial			<b>03</b>	<b>28</b>	<b>20</b>
	Puntaje total			<b>51</b>		

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación .....(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 23 junio 2021



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

CSP. 298

## **ANEXO 03**

### **FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

#### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.6. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio César
- 1.7. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
- 1.8. Título Profesional:** Lic. En Sociología
- 1.9. Grado /Mención:** Dr. en Sociología
- 1.10. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Desempeño docente

**Autor/a :** Zevallos Tello, Erika Shiller

#### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

- 1= Muy deficiente  
2= Deficiente  
3= Aceptable  
4= Buena  
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respetar los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable:..... en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable.....				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			x		
				x		
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				x	

<b>Puntaje parcial</b>	<b>09 24 20</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>53</b>

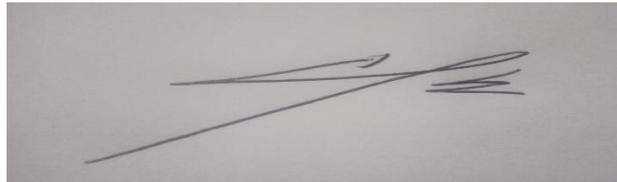
**III.- OPINION DE APLICABILIDAD**

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación .....(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 04 julio 2021



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César  
CSP 311**

## ANEXO 04

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.11. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio Cécar
- 1.12. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
- 1.13. Título Profesional:** Lic. En Sociología
- 1.14. Grado /Mención:** Dr. en Educación
- 1.15. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Programa de gestión de liderazgo directivo

**Autor/a :** Zevallos Tello, Erika Shiller

#### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				x	
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable:..... en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable.....				x	

6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			x		
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable					x
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
	<b>Puntaje parcial</b>			<b>09</b>	<b>12</b>	<b>35</b>
	<b>Puntaje total</b>			<b>56</b>		

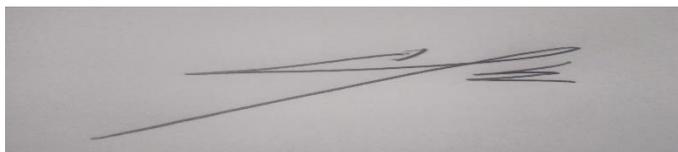
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 04 julio 2021



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César**  
**CSP 311**

**ANEXO 5**



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” FACULTAD DE  
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE  
POSTGRADO**

**INSTRUMENTO-ENCUESTA**

**INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA EDUCATIVA N° 65139 MONSEÑOR LUAN LUIS MARTÍN  
BISSÓN” DISTRITO MANANTAY. REGIÓN UCAYALI**

## CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES:

- 1.-No necesita escribir su nombre.
- 2.-Por favor lea bien cada pregunta y sus diferentes alternativas correspondientes a una escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.
- 3.-Una vez seleccionada la respuesta, marque con una equis (X) en el espacio señalado para ello (sólo una opción)
- 4.-El éxito de la investigación depende de su objetividad y sinceridad al responder cada pregunta.

<b>Indicadores</b>  <b>Variable: Desempeño docente</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>Total</b>	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1.-Conoce las características contextuales de sus estudiantes								
2.-El proceso de enseñanza es coherente con los logros de aprendizaje que se desea obtener								
3.-El docente tiene dominio conceptual y metodológico de las asignaturas a su cargo								
4.-La metodología didáctica es coherente con el contexto y los recursos utilizados en la clase								
5.-Considera que las estrategias didácticas utilizadas son apropiadas para el logro del aprendizaje de sus estudiantes								
6.-En el proceso de aprendizaje utiliza constantemente la retroalimentación cognitiva.								
7.-El diálogo y la ética los considera como los recursos esenciales en las relaciones interpersonales en el aula								

8.-Se organiza adecuadamente el aula previamente al desarrollo de las actividades académicas.								
9.-Utiliza determinadas estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico argumentativo, tendientes a una discusión alturada entre los estudiantes.								
10.-Las estrategias de evaluación las considera coherentes con las características y contexto del estudiante.								
11.-Se siente bien colaborar con la gestión de la institución en las diversas actividades que programa.								
12.-Considera que su participación en las actividades institucionales las realiza con agrado y convicción.								
13.-Considera que los valores institucionales del respeto y la cooperación entre pares se cumplen adecuadamente								
14.-Le agrada trabajar en equipo con sus demás colegas de la institución.								
15.-Algunas veces se siente excluido en la realización de determinadas actividades institucionales.								
16.-La política de gestión de la institución educativa es apropiada para convocar a todos los docentes a participar en el desarrollo de las actividades institucionales								

<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>Total</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Variable:</b> Programa de gestión de liderazgo directivo								

17.-Se siente identificado y comprometido con su institución.								
18.-En su trabajo docente toma en cuenta empáticamente las necesidades y expectativas de los estudiantes								
19.-Considera que un buen clima en el aula es apropiado para desarrollar un óptimo aprendizaje.								
20.-Considera que sus estrategias didácticas invitan al desarrollo de la imaginación, la curiosidad y el deseo de aprender								
21.-Las habilidades sociales de la comunicación interpersonal están cimentadas entre los docentes de la institución.								
22.-Existe una comunicación interpersonal fluida entre los docentes y la dirección de la institución educativa.								
23.-Existe una fluida comunicación de las diversas actividades institucionales realizadas y de los logros alcanzados								
24.-Cumple regularmente con sus obligaciones académicas.								
25.-En sus actividades institucionales propicia la conservación del medio ambiente.								
26.-Contribuye al desarrollo de proyectos pro-institucionales								
27.-Existe un clima institucional armonioso								
28.-Orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes								
29.-Considera que el estilo de trabajo cooperativo se practica entre los docentes de la institución.								

## VI.-Plan de intervención

### Calendario de actividades

SESIONES/SEMANA	TEMA	OBJETIVO
Mayo 2021 (8 horas)	Diagnóstico y análisis situacional (Encuesta)	Identificar los conocimientos que tiene el grupo de trabajo docente sobre su desempeño laboral
Mayo 2021 (8 horas)	Motivación previa a los talleres	Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral, y construir grupalmente una serie de estrategias útiles para poder mantener motivado al equipo de trabajo docente
Junio 2021 (8 horas)	Taller I: Participación y diálogo: (Director-docentes)	Fomentar la participación, la interacción, y el diálogo entre los docentes alrededor del taller.
Junio 2021 (8 horas)	Taller II: El liderazgo transformacional:	Fomentar acciones tendientes a mejorar las actitudes, la motivación, el compromiso

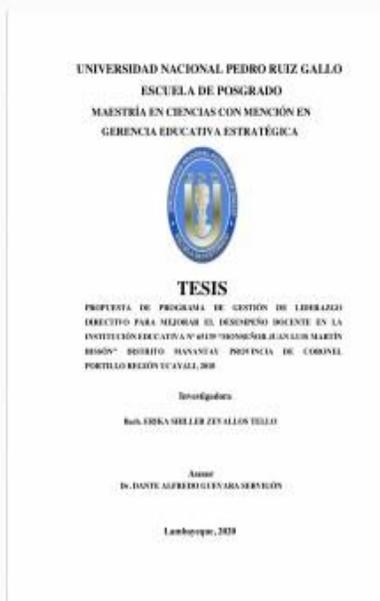


## Recibo digital

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: Erika Shiller Zevallos Tello  
Título del ejercicio: Tesis turnitin  
Título de la entrega: Tesis de Maestría  
Nombre del archivo: Tesis\_Mastr\_a\_ERIKA\_SHILLER\_...  
Tamaño del archivo: 1.37M  
Total páginas: 54  
Total de palabras: 9,557  
Total de caracteres: 54,671  
Fecha de entrega: 15-nov-2020 12:33a.m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1446317669



## Tesis de Maestria

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>2%</b>	<b>11%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Marcelino Champagnat</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>documents.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>alicia.concytec.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>10</b>	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>11</b>	<b>documentop.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>12</b>	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>13</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>14</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>15</b>	<b>repositorio.unsaac.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

16	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1%
17	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
18	eprints.umm.ac.id Fuente de Internet	<1%
19	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%
repositorio.pucp.edu.pe		
20	Fuente de Internet	<1%
21	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
22	www.waukeganpl.org Fuente de Internet	<1%
23	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1%
24	Submitted to Universidad Nacional de Frontera Trabajo del estudiante	<1%
25	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
26	biblioteca.ucm.es Fuente de Internet	<1%
27	www.scribd.com Fuente de Internet	<1%
28	Submitted to Universidad de San Martin de Porres Trabajo del estudiante	<1%
29	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
30	www.redcreacion.org Fuente de Internet	<1%
virtual.urbe.edu		
31	Fuente de Internet	<1%

Excluir citas  
Excluir bibliografía

Apagado  
Apagado

Excluir coincidencias  
Apagado

