

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

(Creada por ley N° 25265)

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**



**TESIS**

**RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL  
DISTRITO DE ACORIA, HUANCVELICA - 2017**

**LINEA DE INVESTIGACION:  
ASESORAMIENTO Y ORIENTACION EDUCATIVA**

**Presentado por:**

**Zaravia Quinto, Fidel**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD  
PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA EDUCATIVA Y TUTORÍA**

**HUANCVELICA – PERÚ**

**2017**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**  
(CREADA POR LEY N° 25265)  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL**

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la ciudad universitaria Paturpampa, Auditorio de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Huancavelica a los 12 días del mes de octubre del año 2017 a horas 17:00, se reunieron; los miembros del Jurado Calificador, que está conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE: Dra. Antonieta Del Pilar Uriol Alva  
SECRETARIO: Lic Alejandro Rodrigo Quieta Castro  
VOCAL: Lic Maria Cleofe Yallico Madge

Designados con la resolución N° 1191-2017-D-FED-UNH del proyecto de investigación titulado Relación del liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del Distrito de Acoria, Huancavelica 2017

Siendo los autores (es) Fidel Zaravia Quinto

A fin de proceder con la calificación de la sustentación del proyecto de investigación antes citado.

Finalizado la sustentación; se invitó al público presente y a los sustentantes abandonar el recinto y luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente resultado:

Egresado: Fidel Zaravia Quinto

APROBADO POR Aprobado por mayoría

DESAPROBADO POR \_\_\_\_\_

Egresado: \_\_\_\_\_

APROBADO POR \_\_\_\_\_

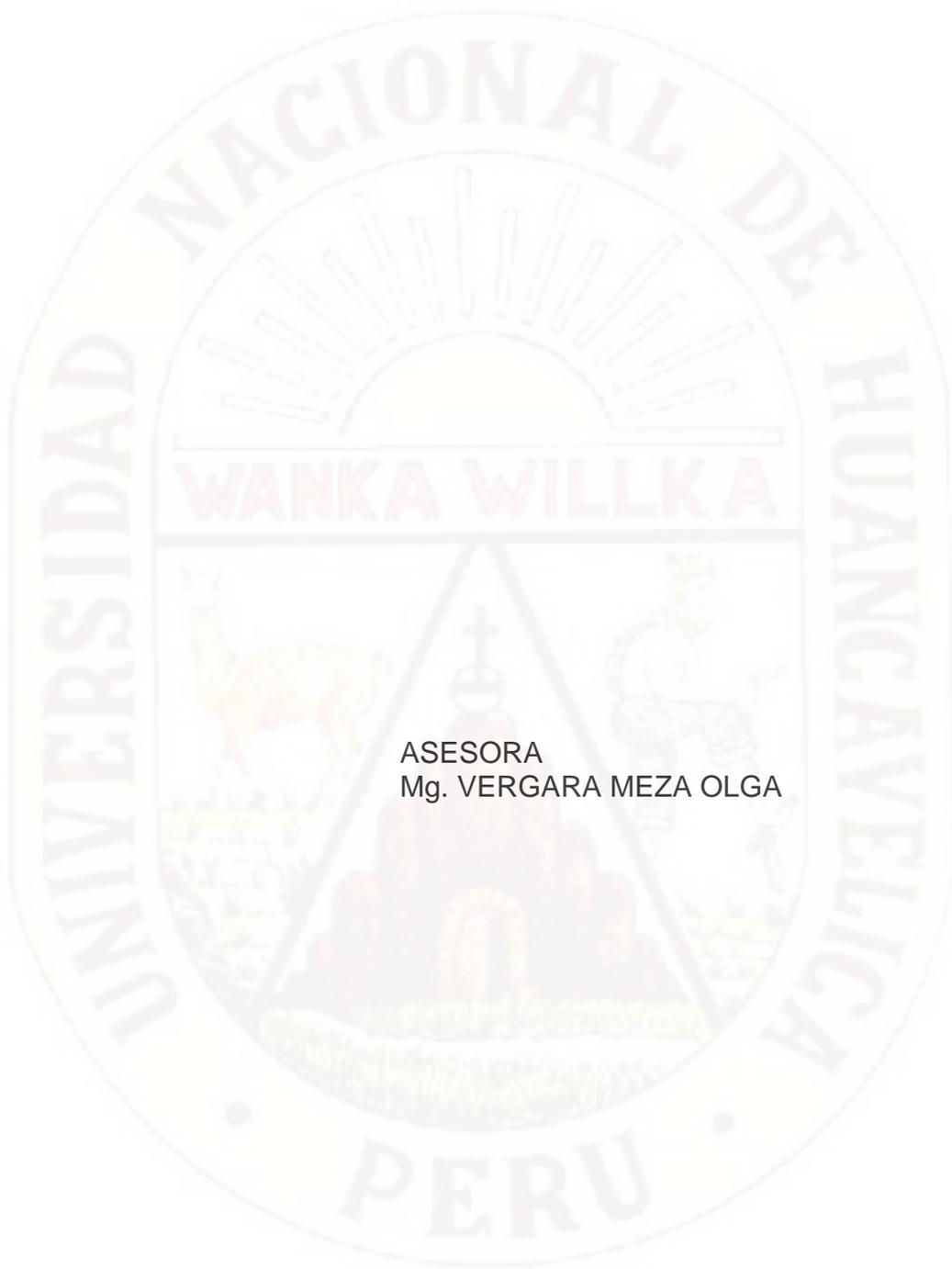
DESAPROBADO POR \_\_\_\_\_

En conformidad a lo actuado firmamos al pie del presente

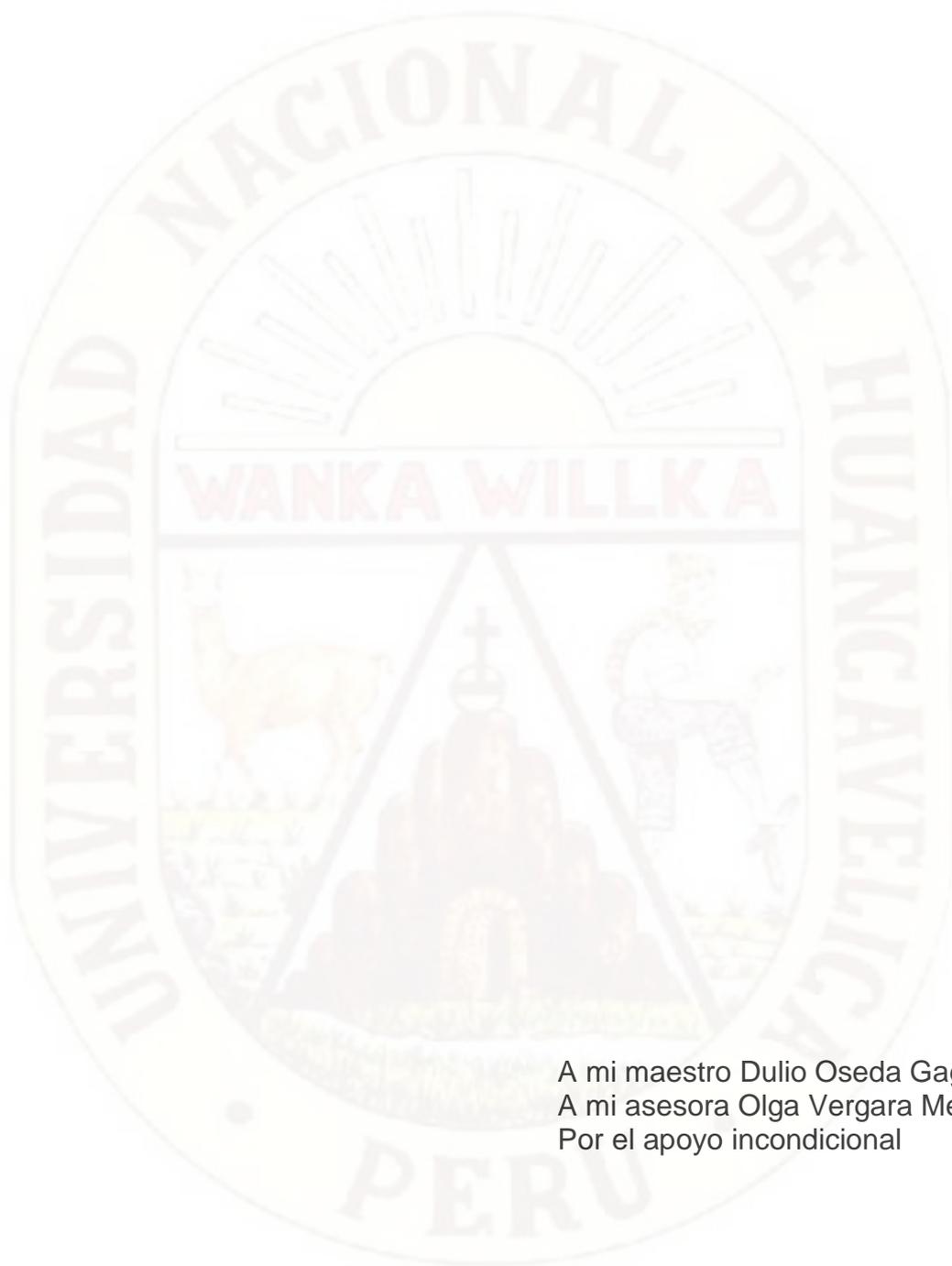
PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL



ASESORA  
Mg. VERGARA MEZA OLGA



A mi maestro Dulio Oseda Gago,  
A mi asesora Olga Vergara Meza;  
Por el apoyo incondicional

## ÍNDICE

PORTADA

DEDICATORIA

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA

1.1.	Planteamiento del problema	11
1.2.	Formulación del problema	12
1.2.1.	Problema general	12
1.2.2.	Problemas específicos	12
1.3.	Objetivo: General y específicos	12
1.3.1.	Objetivo general	12
1.3.2.	Objetivos específicos	13
1.4.	Justificación	13
1.4.1.	Justificación teórica	13
1.4.2.	Justificación metodológica	13
1.4.3.	Justificación práctica	13
1.5.	Limitaciones	13

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes	15
2.1.1.	A nivel Internacional	15
2.1.2.	A nivel nacional	19
2.2.	Bases teóricas	20
2.2.1.	El liderazgo	20
2.2.2.	La gestión institucional	39
2.3.	Hipótesis	45

2.3.1. Hipótesis general	45
2.3.2. Hipótesis específicas	46
2.4. Variables de estudio	46
2.5. Definición de términos	47

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Ámbito de estudio	50
3.2. Tipo de investigación	50
3.3. Nivel de investigación	50
3.4. Método de investigación	51
3.5. Diseño de la investigación	51
3.6. Población, muestra y muestreo	51
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.8. Procedimiento de recolección de datos	53
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	53

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Presentación de resultados	55
4.2. Discusión de resultados	71

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

## RESUMEN

La presente investigación se enmarca dentro de la problemática psicopedagógica y la gestión educativa que atañe nuestro sistema educativo público; motivo por el cual el problema principal de investigación se circunscribe de la siguiente manera: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017? El objetivo de investigación consistió en: Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017. Y la Hipótesis de investigación: Mantiene una relación oportuna y clara entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

Respecto a la metodología, la presente investigación pertenece al tipo aplicada, el nivel de investigación correlacional, el diseño de investigación descriptivo – correlacional. Asimismo, la población de estudio estuvo conformada por 305 sujetos entre directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Acoria Huancavelica y la muestra se tomó probabilísticamente y estuvo constituida por los 170 docentes.

Metodológicamente, las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron la técnica de la encuesta y también la observación; y como instrumental se tuvo en cuenta el cuestionario de encuesta y las fichas de observación estructurada – directa. El principal aporte encontrado considera que, en base a los datos procesados, y trabajando inferencialmente con una significancia del 5% y la “tau\_b” de Kendall igual a 0,862; en donde se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

**Palabras claves:** Liderazgo, líder autocrático, líder democrático, líder permisivo y gestión institucional.

## ABSTRACT

The present research is framed within the psychopedagogical problematic and the educational management that concerns our public educational system; Which is why the main research problem is as follows: What is the relationship between leadership and institutional management in Educational Institutions at the Secondary Education Level in the district of Acoria - Huancavelica in the period 2017? The research objective was to: Determine the relationship between leadership and institutional management in Secondary Educational Institutions in the district of Acoria - Huancavelica in the period 2017. And the Research Hypothesis: There is a direct and significant relationship between the Leadership and institutional management in the Secondary Educational Institutions in the district of Acoria - Huancavelica in the period 2017.

Regarding the methodology, the present research belongs to the type applied, the level of correlational research, the descriptive - correlational research design. Likewise, the study population consisted of 305 subjects among managers, teachers and administrators of educational institutions at the secondary level of the district of Acoria Huancavelica and the sample was taken probabilistically and consisted of 170 teachers.

Methodologically, the techniques used in the present investigation were the technique of the survey and also the observation; And the survey questionnaire and the structured - direct observation sheets were taken into account as instruments. The main contribution found was that, based on the processed data, and working inferentially with a significance of 5% and the "tau\_b" of Kendall equal to 0.862; Where it is concluded that there is a direct and significant relationship between leadership and institutional management in the Secondary Educational Institutions in the district of Acoria - Huancavelica in the period 2017.

**Keywords:** Leadership, autocratic leader, democratic leader, permissive leader and institutional management.

## INTRODUCCIÓN

En su afán por mantenerse atrasada y muy por detrás de las tendencias organizacionales, laborales, económicas y sociales del momento, una parte de la educación formal sigue empeñada en parapetarse en su mentalidad industrial, de la cual su mayor exponente es la obsesión por la estandarización de los procesos educativos. Esta estandarización, que se percibe en ciertos círculos de dinosaurios educativos como garante de una “educación de calidad” y otras frases huecas y vacías de sentido similares, se presenta a sí misma como moderna, actual y, no sería la primera vez que lo he escuchado de algún autodenominado “experto educativo”, incluso como innovadora. ¿Acaso “innovar” en educación significa aspirar a un modelo organizacional propio de la primera mitad del siglo XX? Desde luego que no.

El liderazgo y la gestión institucional son dos cosas diferentes en una organización. Las dos son completamente necesarias e igualmente importantes. Pero en el ámbito educativo se peca de darle mucho peso a la gestión, y al liderazgo poco o ninguno. Esto no es, ni mucho menos, igual en todos los centros o en todos los sistemas educativos. En Huancavelica, donde los equipos directivos tienen mucho poder de decisión (se los ha empoderado), éstos no solo se dedican a implementar y evaluar procesos diseñados por otros desde arriba, sino que tienen el rol de liderar sus organizaciones educativas con mucha autonomía, como algo completamente diferente a gestionarlas.

En el sistema educativo peruano se contemplan las dos figuras, la de líder y la de gestor, con dos roles diferentes, con funciones y objetivos completamente diferentes.

Se insiste en algo: los dos roles son muy importantes. No se trata de sustituir uno por el otro o de subordinar uno a otro. Se trata de entender que son dos roles con funciones completamente diferentes en una organización educativa, y darle a cada uno su espacio. Esta combinación adoptará diferentes formas en cada centro, dependiendo de su realidad y sus necesidades. Lo ideal es un equipo directivo que combine competencias de gestión y liderazgo.

En una época de transformación, cambio e incertidumbre educativa como la actual, en la que las nuevas herramientas digitales, las nuevas competencias laborales y las nuevas realidades sociales están dejando completamente obsoleta a educación formal tradicional, hacen falta algo más que gestores educativos que se enfoquen a la administración de recursos, organización de horarios y seguimiento de procesos.

Necesitamos líderes educativos, que generen una visión compartida del cambio educativo en sus organizaciones, que involucren y entusiasmen a todos los actores en ese cambio, que sepan crear canales de comunicación organizacional multidireccionales y que motiven a profesores y alumnos en el rediseño de las experiencias de aprendizaje, por poner algunos ejemplos.

Sin liderazgo educativo que genere espacios para la experimentación, la innovación, el cambio y la creatividad, la educación seguirá secuestrada por la gestión educativa, implementando métodos industriales propios del siglo XX. El liderazgo es la clave para transformar las fábricas que siguen siendo nuestras escuelas en las comunidades de aprendizaje que nos está pidiendo a gritos el siglo XXI.

En el siguiente trabajo, para su mayor entendimiento, se ha estructurado en cuatro (4) capítulos, los cuales son los siguientes:

El primer capítulo considera el planteamiento y formulación del problema, la justificación, antecedentes y el sistema de objetivos.

El segundo capítulo contiene las bases teóricas que rigen la investigación, incluye la definición de términos básicos, se ubica el tema en la estructura de la ciencia, en su avance a nivel de investigación y se revisan los planteamientos referentes a la automedicación. El tercer capítulo abarca el marco metodológico

que incluye las hipótesis, variables, tipo, método y diseño de investigación, método, población, muestra, así como el análisis de datos.

El cuarto capítulo considera la presentación, análisis y discusión de resultados, finalmente se tiene las conclusiones, y recomendaciones y las respectivas referencias bibliográficas y anexos.

El autor.



## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

En estos últimos años en base a innumerables diagnósticos realizados a nivel de la región Huancavelica, y sus respectivos distritos se ha podido apreciar, que los problemas que se refieren al clima organizacional, o el clima institucional y también a la cultura organizacional son muy comunes y casi homogéneas, principalmente en aquellas organizaciones educativas del sector público, principalmente de las zonas rurales.

En esa óptica, la gestión y la administración de la educación está presente en todas las organizaciones del sector público, la cual viabiliza el cumplimiento de los objetivos educativos institucionales planificados debidamente en el marco de la educación pública, el cual implica también que es necesario contar con los lineamientos de liderazgo y la gestión institucional propiamente dichos según tipifica el Ministerio de Educación y con ello se hace extensivo a la Dirección Regional de Educación de Huancavelica y las Unidades de Gestión Educativa Locales.

En ese sentido, el liderazgo que ejercen los señores directivos y con ello todo lo previsto en el marco legal sobre la gestión institucional son considerados como líneas fundamentales e integradoras que deben reflejar lo que acontece diaria y administrativamente dentro de una institución educativa de carácter estatal.

Por lo tanto, en las instituciones educativas, del distrito de Acoria, pese que ya habido investigaciones que han diagnosticado, la realidad de

las instituciones educativas, este todavía es inestable y tiene ciertas particularidades que, con los planes de mejora, año tras año se va corrigiendo.

Actualmente al interior del sistema estatal educativo existen dos facciones sindicales; los cuales lejos de unir fuerzas dividen más al magisterio nacional, el cual ocasiona innumerables problemas; pero si se trabaja en forma unida se superará cualquier situación contractual existente; debido a ello urge realizar investigaciones de manera periódica en sistemas análogos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general:**

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica el año periodo 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos:**

1. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica el año periodo 2017?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y cultura organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica el año periodo 2017?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y la dirección estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica el año periodo 2017?

## **1.3. Objetivos:**

### **1.3.1. Objetivo general:**

Describir la relación que existe entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

1. Describir la relación que existe entre el liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.
2. Describir la relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.
3. Describir la relación que existe entre el liderazgo y la dirección estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación teórica:**

En esa óptica, los conocimientos teóricos servirán de fundamento para esta investigación; asimismo esta estará sustentada en teorías y sistemas subyacentes que refuercen la temática de estudio.

### **1.4.2. Justificación metodológica:**

La investigación se enmarca en la utilización del método científico de manera rigurosa, debido a ello todo su planteamiento y consecución se hizo con esta metodología, además la prueba de hipótesis se ciñó al método hipotético deductivo.

### **1.4.3. Justificación práctica:**

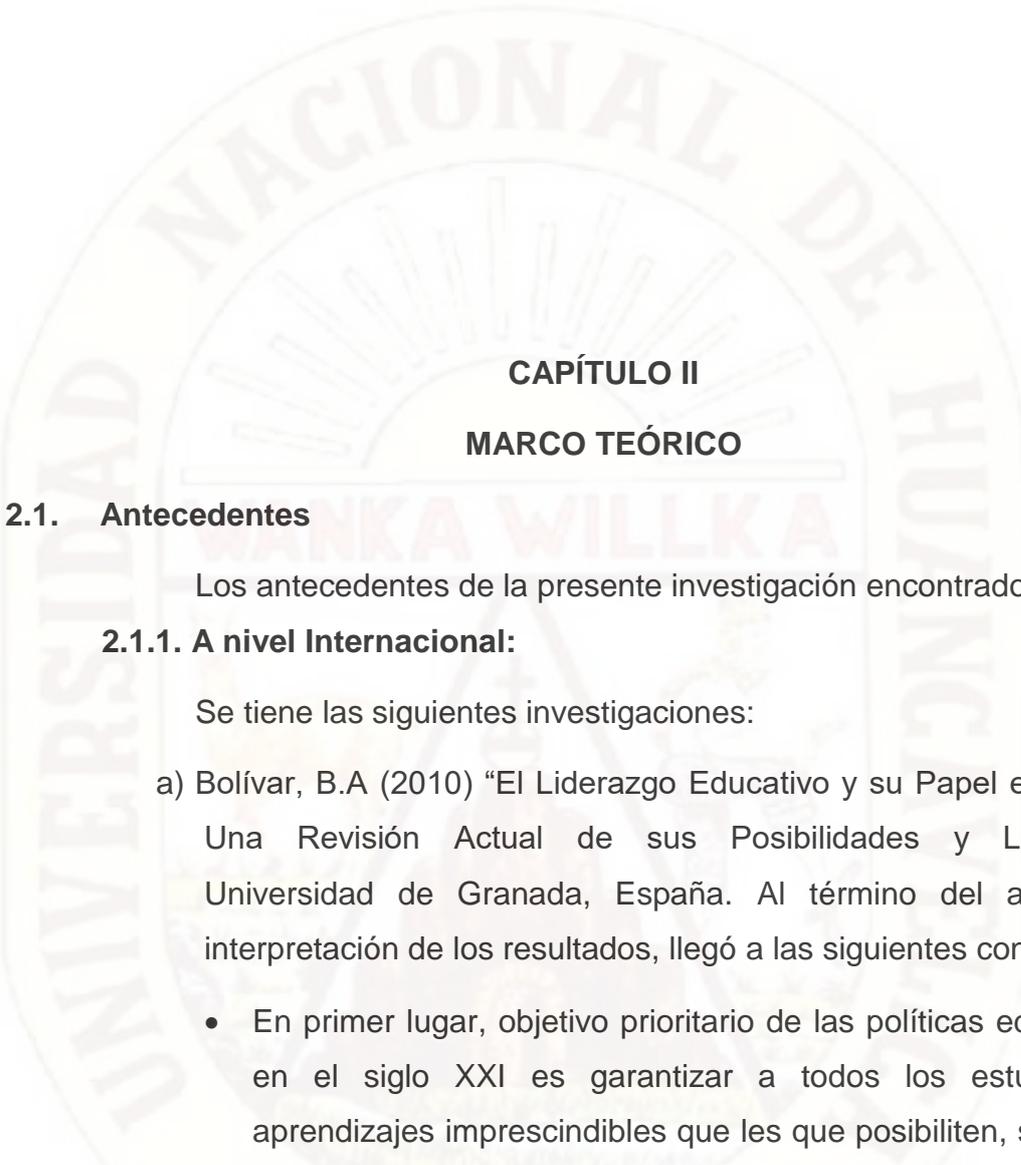
La investigación no solo se quedará en una mera teoría, sino que tiene su componente práctico, ya que se recopiló datos de campo y se procesaron estadísticamente con la finalidad de tomar decisiones.

## **1.5. Limitaciones:**

Las limitaciones fueron principalmente de orden subjetivo, ya que la investigación dado el contexto, sus resultados están expuestos a interpretaciones muchas veces subjetivas.

Cabe mencionar que la investigación se llevó a cabo en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.





## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Los antecedentes de la presente investigación encontrados son:

##### 2.1.1. A nivel Internacional:

Se tiene las siguientes investigaciones:

- a) Bolívar, B.A (2010) “El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones”. Universidad de Granada, España. Al término del análisis y la interpretación de los resultados, llegó a las siguientes conclusiones:
- En primer lugar, objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI es garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública. El liderazgo en la enseñanza está, sin duda, para hacerlo posible. Necesitamos, pues, los mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo. Para esto, en primer lugar, como sugiere el informe de la OCDE (Pont et al., 2008), se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Atraer a los mejores candidatos deben potenciarse en remuneraciones, carrera profesional y formación.

- En segundo lugar, se precisa una formación inicial y en servicio adecuadas. Los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares. El referido informe de la OCDE (Pont et al., 2008) dedica el capítulo 4 al "Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz". El Marco para la Buena Dirección reconoce el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas en la actualidad, que requiere para ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo competencias en cuatro grandes ámbitos de acción: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia.
- Si la dirección escolar se ha asentado en un conjunto de regularidades que gobiernan la organización de los centros, la nueva gestión está demandando un cambio de papel que, justamente, al no haberse producido una reestructuración organizativa, lo impiden. De ahí la necesidad de un liderazgo de la dirección que incite, de un modo "transformativo", al desarrollo del establecimiento escolar como organización. Hacer posible el liderazgo educacional (pedagógico o instruccional) exige, pues, cambios en la actual estructura organizativa. Si la acción del liderazgo educacional se debiera dirigir a crear contextos para el aprendizaje y las estructuras escolares asentadas más bien favorecen valores idiosincráticos aislados y aprendizaje individualista, son precisos cambios transformacionales, a nivel organizativo, que posibiliten las acciones deseadas. Un liderazgo transformador, en la formulación de Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999), tiene como metas fundamentales: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

b) Cartes.M, Varela.Y, & Villena.D, (2015) Sustento de Tesis Magistral titulada “El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo”. Universidad Del BíoBío,Chillán,Chile. Al término del análisis y la interpretación de los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Como primera premisa, el o la director o directora y su equipo de gestión, son quienes administran el cambio al interior del establecimiento, se puede concluir que efectivamente son ellos quienes, como líderes, tienen la responsabilidad implícita y explícita de guiar el trabajo de sus escuelas, administrar los recursos y evaluar los procesos tanto internos como externos, de tal modo que la comunidad escolar tiene puestos los ojos en ellos. Se entiende y confirma entonces que el liderazgo se desarrolla en “quien genera los cambios adecuados y se responsabiliza de los mismos”, este liderazgo además “favorece las metas comunes y compartidas, es el que promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos” (Leithwood y Jantzi, 2009).
- Respecto a la premisa de participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la construcción y actualización del proyecto educativo institucional, es posible concluir que la opinión y participación de sus miembros, resulta trascendental para el sentido de pertenencia a la comunidad misma. Por su parte, los equipos participantes en la investigación se definen miembros de su comunidad y piensan que deben necesariamente participar desde las bases en un proceso que resultará como guía para su trabajo diario y futuro. Por tanto, para ellos, el proyecto educativo institucional, resulta ser una herramienta facilitadora frente a la necesidad de certeza con la cual deben planificarse los procesos en el establecimiento, cumpliéndose de este modo, lo establecido en la Ley General de Educación, en su artículo tercero: “El

sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados por la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, y en especial del derecho a la educación y a la libertad de enseñanza. "La investigación se focalizó en tres establecimientos de la región, donde se aplicó la metodología cualitativa, organizada en entrevistas semi estructuradas y focus groups, destinados a diferentes estamentos de estas mismas escuelas respondiendo a las categorías determinadas en función de temáticas como; administración del cambio y su influencia en la construcción de un proyecto educativo institucional de carácter participativo. De acuerdo a la información recolectada a través de los instrumentos mencionados y los análisis de los mismos, es posible concluir que los objetivos planteados al inicio de la investigación, han sido respaldados, ya que se logró, entre otros aspectos, determinar que el estilo de liderazgo distribuido efectivamente es el más apropiado para la administración del cambio en el tiempo actual; específicamente a lo que respecta la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo, debido a que mientras mayor autonomía se otorguen a los equipos de trabajo, mejores serán los resultados de los equipos, ya que estos crecerán en función de sus propios cambios y autoconocimiento, por tanto, acciones como delegar tareas, confiar en las capacidades de las personas y otorgar responsabilidades; son los desafíos a los que se deben atrever los líderes de hoy.

- Lo anterior, se llevó a cabo a través de una propuesta de capacitación que favoreció el cumplimiento de objetivos en beneficio de un liderazgo distribuido, pertinente a los tiempos actuales (focalizada en el establecimiento N°2). Los resultados desde el punto de vista de la validación, están conformados por algunos antecedentes que nos arrojan el equipo del mismo establecimiento, en base a ciertos aspectos esenciales de

análisis, como lo fueron el concepto de participación y la necesidad de conformar una visión compartida, el desarrollo de competencias y/ o habilidades directivas, sociales y humanas, que sean de tipo relacional, con ideas de innovación y no resistentes al cambio. También resulta importante para los equipos que los procedimientos que se lleven a cabo en esta propuesta, se concreten por intermedio de una metodología activo-participativa, contrastando su experiencia con la cultura instalada y las políticas educacionales existentes actualmente.

### **2.1.2. A nivel nacional:**

A nivel nacional como antecedentes de la presente investigación se tiene los siguientes:

a) Reyes Flores, (2012) “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla callao”. Universidad San Ignacio de Loyola,Peru. Sus conclusiones fueron las siguientes:

- Los resultados de la investigación evidencian que para la situación de este nivel educativo secundario no hay una relación lineal entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente(en ninguno de los estilos estudiados: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo), es decir, no se verifica que a mayor o menor presencia percibida de un estilo de liderazgo se produzca mayor o menor nivel en el desenvolvimiento profesional del docente (en los tres aspectos referenciales: planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales). Lo dicho, se presenta la interrogante qué es lo que pudo haber sucedido para que en este caso específico los hechos no respalden el amplio bagaje teórico investigativo existente sobre el tema.

- El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

### **2.1.3. A nivel local:**

A nivel local como antecedentes de la presente investigación se tiene los siguientes:

a) Conislla Quispe & Pimentel Cocalon, (2015) *“Liderazgo directivo y el desempeño docente”* Universidad Nacional de Huancavelica, Peru. Sus conclusiones fueron las siguientes:

- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y el Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Teniendo como respaldo los resultados obtenidos a través del software IBM SPSS mediante la prueba estadística Chi Cuadrado para un  $\alpha=0.05$  con 1 grado de libertad.
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica-Periodo 2015.
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Situacional y el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica-Periodo 2015.
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica-Periodo 2015.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. El liderazgo**

Desde hace 30 años participo en la búsqueda, desarrollada en todo el mundo, respecto de los elementos y variables para mejorar y sostener la calidad de la instrucción y del aprendizaje escolar. El impulso para esta búsqueda se basa sencillamente en el reconocimiento de la existencia de prácticas y condiciones diversas en establecimientos escolares, distinguiéndose aquellos que presentan altos y bajos resultados; y en la posibilidad de replicar las buenas prácticas donde todavía no se presentan. En el curso de mi carrera hemos investigado los procesos y resultados de reformas educacionales a nivel de aula, escuela, distrito escolar, y estado.

Hemos estudiado y tratado de explicar y comprender la implementación de nuevos programas curriculares, de nuevos métodos de enseñanza, de nuevas estructuras para organizar la escuela, de nuevas prácticas de los directores dirigidas hacia el mejoramiento escolar (tales como el desarrollo de planes de mejoramiento, el uso de datos, la formación de comunidades de aprendizaje profesionales, y formas de liderazgo distribuido), y de la sustentabilidad de los cambios en un mejoramiento continuo.

No importa el nivel ni el tipo de comparación o de cambio, siempre se llega a la misma conclusión: el liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas.

Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004):

El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

El segundo punto no quiere decir que no hay que preocuparse de la calidad del liderazgo en escuelas de altos resultados que no se encuentran en circunstancias difíciles, sino que la visibilidad del impacto de un liderazgo eficaz es mayor en escuelas vulnerables.

De hecho, no existen instancias documentadas de escuelas de bajos resultados en condiciones difíciles (comunidades pobres, escasos recursos, geográficamente aisladas) que hayan logrado mejorar sin la intervención e influencia de un líder eficaz. Es seguro que otros factores pueden contribuir a tales cambios, pero el liderazgo es el catalizador.

### **Liderazgo educativo**

La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo.

Sé que hablar de la influencia del liderazgo directivo en el éxito y en el mejoramiento de aprendizaje en las escuelas no es un tema ignorado en Chile, y sobre todo por quienes están implicados en proyectos a largo plazo de mejoramiento escolar (por ejemplo, el programa "Mejor Escuela" que se lleva a cabo con el aporte de la Fundación Chile y la Fundación CAP).

A nivel internacional, diversos estudios y trabajos proponen varios medios para mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continua vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar.

El presente trabajo se focalizará en lo que, a partir de nuestros propios estudios, sabemos. Aun así, la identificación de buenas prácticas está fuertemente ligada con el establecimiento de estándares, con la evaluación y el perfeccionamiento profesional, así como con políticas sobre liderazgo y gestión de establecimientos educacionales.

Antes de abordar las prácticas, me parece necesario comentar sobre el concepto de "liderazgo" en el contexto chileno. En varios documentos que he revisado y en conversaciones que he entablado con profesionales de la educación en Chile, se distingue a menudo entre las atribuciones tradicionales de administración escolar y atribuciones para el mejoramiento de los desempeños en la enseñanza y el aprendizaje.

Se dice que los directores de escuela se han preocupado más por los asuntos administrativos, mientras el trabajo de apoyo pedagógico se vincula más a los jefes técnicos pedagógicos. No obstante, hay que distinguir entre las atribuciones burocráticas asociadas al rol, y la influencia real que ejercen las acciones de las personas que tienen estos roles sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados académicos de los estudiantes. El ejercicio de tareas por personas que están en posiciones formales de poder no equivale necesariamente al ejercicio de influencia.

Hay personas ocupando el puesto de jefe técnico pedagógico que implementan acciones de acuerdo con sus atribuciones formales pero que tienen poca influencia en lo que hacen los docentes y la calidad de aprendizaje de los alumnos.

La semana pasada observe, en Valparaíso, un Seminario sobre buenas prácticas de liderazgo y gestión escolar, organizada por el Programa de Liderazgo Educativo del Ministerio de Educación y el Programa CRECE de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Escuché estudios de caso presentados por varios directores de escuelas en que se habían producido mejoramientos significativos en los resultados académicos.

No hablaban solamente de las acciones del equipo técnico, sino de sus propias acciones en colaboración con su equipo técnico y con otras fuentes de apoyo internas y externas. Es evidente que en Chile hay directores de escuela que ni creen ni actúan como responsables solamente de la administración escolar. Hay que pensar el liderazgo directivo en las escuelas de una manera más distribuida y colaborativa, teniendo en cuenta no solamente las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar del establecimiento.

## Prácticas de liderazgo exitoso

Hace varios años, Kenneth Leithwood del Ontario Institute of Studies in Education (OISE) de la Universidad de Toronto, junto con otros colaboradores, completó una revisión de la literatura basada en investigaciones empíricas sobre el liderazgo efectivo en organizaciones escolares y en el mundo de empresas privadas.

En su análisis original identificaron tres sets de prácticas comunes que componen un núcleo básico para el liderazgo exitoso. En los años siguientes, hemos confirmado la validez de este set como prácticas claves para el liderazgo eficaz mediante otros estudios del liderazgo en diversos estados.

A la vez, hemos continuado refinando y modificando el modelo de prácticas exitosas según los hallazgos de nuevas investigaciones emprendidos por nosotros y otros investigadores. Se agregó una categoría de prácticas más específicas a la organización educativa, y hemos elaborado una visión más precisa de la línea de influencia del liderazgo sobre la calidad de la instrucción y del aprendizaje mediante la identificación de variables mediadoras importantes.

### La senda indirecta de efectos del Liderazgo Escolar

El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes

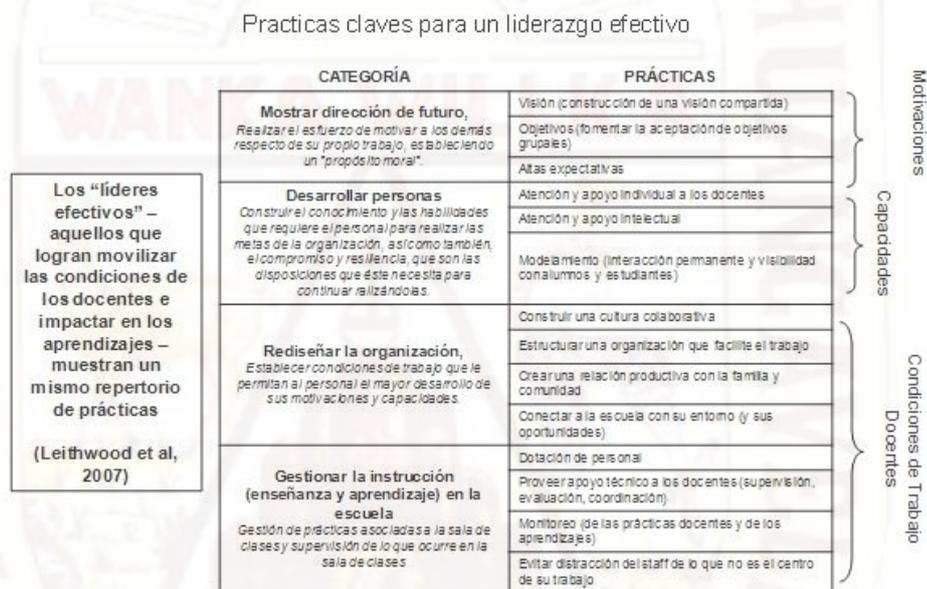


**Figura 1.** La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar.

Como indica la Figura 1, la influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. El desempeño de los docentes se explica cómo una función de sus motivaciones y habilidades, así como

también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo.

Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.



**Figura 2.** Prácticas claves para un liderazgo efectivo. Fuente: Leithwood y Riehl (2005).

En el cuadro siguiente se identifican cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son "establecer direcciones", "desarrollar personas", "rediseñar la organización", y "gestionar la instrucción". Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo).

Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes.

Y, por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.

Es evidente que los efectos de las prácticas se influyen mutuamente, y no de una manera discreta. Las acciones dirigidas hacia la capacitación de los docentes, por ejemplo, pueden contribuir a su motivación profesional. Así también, los cambios efectuados en las estructuras organizacionales pueden facilitar una formación continua de los docentes y un mejor manejo de los procesos de enseñanza (ver Figura 2).

Revisaremos ahora lo que sabemos del carácter e influencia de las cuatro categorías y las prácticas específicas que se manifiestan en cada categoría.

### **Establecer direcciones**

La primera de las categorías, *establecer direcciones*, refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión.

El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como (1) identificar y articular una visión; (2) fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y (3) crear altas expectativas.

Es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco

por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes, sino que también los adultos que trabajan en la escuela.

Es preciso el consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la escuela, tanto para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de mejoramiento escolar. Por eso, el desarrollo de la visión y de las metas más concretas exige la participación de los docentes y el acuerdo, si no la participación, de otros actores (como padres de familia, sostenedores).

Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. De parte de los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.

Por último, una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela es la de fijar una visión y metas con altas expectativas. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más por metas que consideran desafiantes, pero siempre logrables.

En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los alumnos, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo.

### **Desarrollar personas**

Esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias

para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

Cuando se habla de la mejora escolar, hay que buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo. No conozco ninguna escuela donde se haya producido evidencias de mejoramiento en la cual cada maestro prosigue su formación profesional solamente en función de sus intereses individuales (aunque hay muchas escuelas donde eso es la norma).

Sin embargo, sabemos que el compromiso de mejorar mediante el perfeccionamiento profesional se fundamenta en la motivación personal. De ahí se afirma la importancia de establecer y comprometerse con una visión compartida del proyecto de mejoramiento escolar. A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los docentes a realizar de mejor manera su labor. Michael Fullan (2005) señala que, en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo.

Diversos autores (Fullan, 2005; Togneri & Anderson, 2003) destacan la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora. Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de

realizar para su plan de mejoramiento. El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada que en dar la formación.

Cuando se habla del desarrollo profesional hay que tener en cuenta que no se constituye únicamente en el perfeccionamiento de las capacidades, sino que también aborda las creencias y actitudes existentes en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo. Entre estos se destaca la auto-confianza.

Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer. La auto-confianza se genera no sólo en la formación profesional, sino también mediante el reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional, junto con contar con evidencias que confirmen la calidad de las prácticas. Esta dimensión del desarrollo de las personas se acopla con acciones de gestión de la enseñanza - aprendizaje, como la supervisión y el uso de datos sobre el impacto de los esfuerzos de mejoramiento. En el caso del progreso escolar, las prácticas del liderazgo se dirigen a potenciar el sentido de eficacia colectiva del grupo, no solamente de los individuos.

### **Rediseñar la organización**

La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen (1) fortalecer la "cultura" profesional de la escuela, (2) modificar la estructura organizacional, (3) potenciar relaciones productivas con la familia y la

comunidad, y (4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

Cuando se habla de la cultura profesional de la escuela, se refiere a las normas y creencias compartidas, así como a las estructuras organizacionales que guían la actividad profesional de los docentes y otras personas que participan en el ambiente laboral. Sabemos que existen escuelas donde las normas profesionales y estructuras organizacionales favorecen y sostienen un desempeño individual de los docentes, mientras hay otras donde se promueve un trabajo profesional más colectivo. Se ha comprobado, mediante estudios comparativos, que la calidad de los resultados es frecuentemente más alta en escuelas donde se ha desarrollado una cultura colaborativa, y que la disposición orientada hacia el progreso es más fuerte donde la gente colabora de manera permanente en su trabajo.

En un famoso estudio hecho en los EE. UU., Rosenholtz (1989) caracterizó las escuelas de pobres resultados como escuelas estancadas, y las escuelas de buenos resultados como escuelas en movimiento. En las escuelas en movimiento, los miembros compartían tanto una visión como metas comunes, había alta participación de los docentes en decisiones que afectaban la vida y trabajo escolar, los profesores trabajaban juntos en la planificación pedagógica y en la resolución de problemas de aprendizaje, participaban en procesos continuos de aprendizaje profesional colectivo, y demostraban un fuerte sentido de auto-confianza profesional. La cultura profesional de las escuelas estancadas era lo contrario.

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.

Crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas asociadas al proyecto de mejoramiento escolar. Actúan de una manera proactiva para conseguir la autorización de las autoridades cuando las nuevas estructuras requieren flexibilidad en la interpretación de reglamentos.

El rediseño de la organización no abarca solamente la organización interna de la escuela, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia (y otros agentes de la comunidad) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también para contribuir al proyecto de mejora escolar. Esto implica acciones que van más allá de la comunicación con ellos, pidiendo su respaldo a lo que se está llevando a cabo, y más que invitar algunos apoderados a participar en un consejo escolar.

Se trata más bien de crear un rol significativo de participación de la mayoría de los padres de familia y otros agentes de la comunidad, en el mejoramiento y sostenimiento de la calidad de la escuela. Hay que tener en cuenta que no todos van a participar de la misma manera. El esquema de Joyce Epstein (1995), basado en sus estudios de diferentes medios de involucrar a los padres de familia y la comunidad, y sus efectos sobre el aprendizaje, ofrece una guía para los directores y sus docentes para poner en prácticas diversas estrategias de relaciones con los apoderados. Esto consiste en:

- Educación a padres y apoderados: Ayudar a todas las familias a establecer ambientes hogareños que apoyen y faciliten el aprendizaje.
- Comunicación: Diseñar formas eficaces de comunicación para llegar a los padres.
- Voluntariado: Reclutar y organizar la ayuda y apoyo de padres en la sala de clases y en las actividades escolares.
- Aprendiendo en casa: Proporcionar a los padres ideas sobre cómo ayudar a los niños en el hogar.

- Toma de decisiones: Reclutar y capacitar a padres líderes para participar en procesos de toma de decisiones.
- Colaboración con la comunidad: Identificar e integrar recursos de agencias u organizaciones que prestan servicios a la comunidad (por ejemplo, salud, consejería, recreación).

Es difícil que una escuela llegue a mejorar sola. En las escuelas efectivas, los líderes miran a su entorno como una fuente u oportunidad de apoyo para la realización de la visión y las metas de mejoramiento. Se trata de las relaciones con el sostenedor, con el Ministerio y con escuelas cercanas, tanto como de las relaciones con otras posibles fuentes de apoyo como las universidades, fundaciones, agencias de servicios sociales y organizaciones culturales.

En eso, los líderes efectivos se destacan de tres maneras. Primero, no esperan hasta que agentes externos vengan a intervenir, sino que buscan su colaboración. Segundo, tratan de incorporar los recursos y otros medios de apoyo que ofrecen los agentes externos de una manera que contribuyan a la realización de la visión y metas de la escuela.

Demuestran una perspectiva estratégica hacia las conexiones externas, y no una orientación burocrática o sencillamente oportunista en el uso de recursos externos. Tercero, creen en la responsabilidad y en la capacidad del equipo directivo y de los docentes para contribuir al desarrollo de conocimientos sobre buenas prácticas y mejora escolar, no tomando solamente recursos y conocimientos de los otros.

Actualmente, en Norteamérica y en Inglaterra, se pone mucha atención a nivel de escuelas, sostenedor, y gobierno en cómo fomentar el intercambio de prácticas y resolución de problemas compartidos entre escuelas, relacionadas a la calidad de la educación.

### **Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela**

La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal

profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (e.g ., desarrollo de curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico.

Así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas. Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación.

Buscan la manera de interpretar y ejecutarlas de una manera estratégica, como palancas que pueden influir en las acciones de los docentes en función del plan de mejoramiento escolar. A la vez, tratan de coordinar los distintos procesos y prácticas de gestión de la instrucción, para que los docentes lo consideren un esfuerzo coherente, y no los experimenten como procesos independientes y desvinculados al proyecto.

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje.

Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal. El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

Todos los equipos directivos hacen caso a los resultados de los estudiantes. Los directores y equipos más efectivos tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los docentes para recoger y utilizar datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento, junto con características de los estudiantes que están afectando su aprendizaje. Estos datos les sirven para guiar la definición de metas y de estrategias de mejoramiento en la escuela, y para una mejor comprensión del progreso y las necesidades particulares y grupales de los alumnos, durante -no solamente al final- del año escolar.

Así, el monitoreo formativo del aprendizaje, seguido por intervenciones de reforzamiento en caso de estudiantes que no están progresando según las expectativas (o de mayor apoyo para los que pueden beneficiarse de mayores estímulos), es un ingrediente clave del trabajo profesional de una escuela en proceso de mejoramiento. El rol del equipo directivo en esta dimensión consiste más en crear las condiciones de trabajo (tiempo, asistencia técnica, expectativas) para que la evaluación colectiva y permanente del progreso del aprendizaje llegue a ser una norma institucionalizada en el trabajo de los docentes, y para que haya un seguimiento con los alumnos de parte de los docentes basado en estas evaluaciones.

Los sostenedores y otros agentes externos (e. g. Ministerio de Educación) pueden jugar un importante rol de apoyo a los directores, al desarrollar recursos materiales, proveyendo asistencia técnica, y modificando las condiciones de trabajo para promover un monitoreo eficaz y continuo de los resultados de los alumnos dentro de la escuela.

Hablamos de los docentes y de los directores como si el único foco de su trabajo fuera perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje. Sabemos que la realidad no es así. La vida de una escuela no se limita a esto. Hay que ocuparse de la seguridad de los alumnos. Hay que desarrollar y mantener un programa de actividades extracurriculares. Hay que facilitar servicios de apoyo especial, como programas de alimentación y de salud para alumnos que viven en condiciones de alta vulnerabilidad.

Hay que responder a los padres de familia, y a todas las pequeñas crisis inesperadas que suelen interrumpir, y que forman parte del trabajo profesional de cada día. Los directores de escuela efectivos reconocen y valorizan estas otras dimensiones de la vida profesional. No obstante, tratan de proteger los tiempos y los procesos que se dirigen hacia los esfuerzos colectivos de mejoramiento escolar, para que los docentes no se distraigan de las prioridades acordadas.

Sabemos también que las expectativas y oportunidades externas de cambio que provienen de distintas fuentes, como gobierno, sostenedores, apoderados, y otros grupos de interés, sobrepasan la capacidad del personal escolar de acoger e implementar todas las demandas. Así que el liderazgo directivo puede jugar un rol importante al influir sobre cuáles oportunidades externas pueden contribuir más al proyecto de mejoramiento local, y en buscar cómo integrarlas al proyecto de una manera coordinada.

### **Desafíos para la implementación de prácticas de liderazgo efectivo**

Es fácil hablar de las prácticas claves del liderazgo directivo eficaz. No es tan fácil implementarlas. Voy a concluir esta presentación señalando algunos desafíos que no necesariamente impiden la realización de estas prácticas en establecimientos escolares, pero que deben tenerse en cuenta tanto por los que están encargados del liderazgo en la escuela, como por los que les deben dar apoyo en la ejecución de estas prácticas (sostenedores).

Prácticas y principios para la concreción de acciones. El sábado pasado asistí a una obra de teatro en Santiago. Hubo un momento en la obra, donde los protagonistas criticaban a filósofos, ideólogos, políticos, y artistas, y en donde pudieron haber incluido a los académicos. Esto, puesto que se puede hablar solo en términos teóricos y abstractos sobre cómo mejorar la sociedad chilena. En la obra se preguntaban "¿Cómo realizar estas condiciones ideales?" Tal vez ustedes se están preguntando lo mismo. Es una pregunta justa.

En realidad, lo que les he presentado son "prácticas" del liderazgo directivo más bien al nivel de principios claves para orientar y guiar la práctica, pero no llegan a aclarar específicamente las acciones aplicadas en

sus escuelas. Decir, por ejemplo, que es importante que los líderes faciliten la recolección y análisis de datos sobre el progreso académico de los alumnos no es decir cómo hacerlo.

Ahí está el desafío. Por medio de estudios comparativos, podemos identificar las formas y prácticas del liderazgo asociados a los mejores resultados de aprendizaje de los alumnos y al progreso en esfuerzos para el mejoramiento escolar. Pero cuando se generaliza, se oculta la variación sobre cómo se realizan estas prácticas en contextos particulares de diferentes escuelas. Les toca a los equipos directivos buscar cómo adaptar y ejecutar de manera concreta las prácticas en los sitios y condiciones particulares de sus escuelas. Yo creo que el intercambio entre escuelas sobre prácticas específicas de liderazgo, no solamente de prácticas pedagógicas, puede jugar un rol muy importante en el mejoramiento escolar. El conocimiento y el uso de marcos conceptuales basados en investigaciones de las prácticas exitosas pueden servir de guía para la elaboración local y particular.

Cambiar las prácticas. Hablamos de buenas prácticas del liderazgo directivo como si adoptarlas se pudiera hacer sencillamente por medio de escuchar presentaciones, o de leer textos o listas de competencias del liderazgo efectivo. Pero no hay que olvidar que el intento de mejorar las prácticas existentes o de aprender nuevas prácticas puede representar un cambio personal para los miembros del equipo directivo, igual a lo que se espera cuando hablamos de cambio de las prácticas pedagógicas por parte de los docentes.

Y como dicen Michael Fullan (2001) y otros investigadores en el campo de estudios del mejoramiento escolar (Hall & Hord, 2006), el cambio es un proceso, no un evento. Los directores de escuela y otros miembros de sus equipos directivos que tratan de modificar o de implementar nuevas prácticas, van a pasar por etapas distintas en sus actitudes y niveles de efectividad respecto de su ejecución, antes de llegar a incorporarlas en su repertorio y rutina de trabajo.

Se sabe que, al principio, pueden tener inquietudes sobre su capacidad personal para utilizarlas, como también inquietudes sobre las

consecuencias que el uso de las prácticas va a tener en los colegas, e indirectamente sobre el aprendizaje de los estudiantes. Hay que reconocer esas inquietudes personales como naturales (no como una resistencia) en el proceso de cambio, y hay que buscar cómo apoyarlos mejor durante esta etapa del proceso de cambio.

Sabemos también que las personas involucradas en el proceso de aprender y de implementar nuevas prácticas frecuentemente experimentan al principio una baja de auto-confianza en sus habilidades, hasta que llegan a un nivel de dominio más cómodo en el uso de éstas. Michael Fullan (1993) inventó el concepto del *implementation dip* (el "bajón" de la implementación), para describir esta fase común en el proceso de cambio. Sin un buen apoyo, compromiso, y tiempo para perseverar, muchos abandonan las nuevas prácticas antes de superar esta fase, y de llegar a incorporarlas en su repertorio de prácticas profesionales.

Apoyar el cambio. Al comienzo de esta presentación les planteé la idea de que el liderazgo directivo tiene un impacto importante sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero que esta influencia era indirecta. Se procede mediante las prácticas que utilizan los líderes para influir en las motivaciones y habilidades de los docentes y sus condiciones de trabajo. En fin, se atribuye al liderazgo directivo de la escuela un rol importante de apoyo a los docentes en los procesos de mejoramiento escolar.

Pero, ¿a quién vamos a atribuir la responsabilidad de apoyar al propio equipo directivo? ¿Quién debe apoyarlo en la ejecución de su rol como líderes en los procesos de mejoramiento escolar? Es cierto que la estructura educativa chilena es muy diferente al contexto canadiense o de los Estados Unidos. Sin embargo, hay que preguntar, investigar, y experimentar con diferentes medios de apoyo, en función de su rol de líderes del mejoramiento y de la sustentabilidad de la calidad de enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas.

De hecho, podemos aplicar el mismo marco conceptual de prácticas claves a los sostenedores y otras fuentes de apoyo, como los agentes del Ministerio de Educación, enfocando en su influencia sobre las motivaciones,

habilidades, y condiciones de trabajo de los equipos directivos de escuela en cuanto al proceso de mejora continuo.

Distribución del liderazgo. Para concluir, quisiera volver a plantear el desafío de la visión de un liderazgo distribuido. Es un desafío general para el liderazgo efectivo en muchos países. Pero tiene una significación particular en Chile, debido a la existencia institucionalizada de directores de escuela como de la Unidad Técnica Pedagógica. La idea del liderazgo distribuido puede confundirse con la distribución burocrática de las funciones y tareas de la administración escolar y la gestión de instrucción.

El hecho de que se hayan dividido las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido. Cuando se habla de un liderazgo distribuido, se habla más bien de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Se habla de un equipo de liderazgo directivo, y de cómo trabajan juntos.

No quiere decir que exista necesariamente una duplicación de acciones y servicios. Cada uno va a contribuir y apoyar a partir de lo que Richard Elmore (2000) llama "la ventaja comparativa" de la autoridad, acorde a la posición y experticia con que puede contribuir. Volvemos a las cuatro categorías de prácticas claves del liderazgo efectivo, y las 14 prácticas que se agrupan dentro de esas categorías.

La pregunta a la que nos enfrenta no es quién va a realizar esta u otra práctica. El desafío es preguntarnos qué rol pueden jugar en la realización de cada práctica los distintos miembros del equipo directivo, y tal vez otras personas que no ocupen un puesto formal de liderazgo en el funcionamiento escolar. Les apuesto que no vamos a encontrar un patrón único de liderazgo distribuido, sino que éstos van a variar según los recursos humanos y experticia disponible en cada escuela.

En conclusión, no obstante, el conocimiento acumulado sobre procesos de mejoramiento escolar, nos falta todavía mucho que comprender respecto del rol y de las buenas prácticas del liderazgo directivo a nivel de la escuela y del sostenedor. Sobre todo, nos falta saber más cómo se pueden

adaptar los principios generales de prácticas claves a diferentes contextos de política, de gobierno, de recursos materiales y humanos, de demografía, de geografía, y de condiciones socioeconómicas. Y nos falta saber más sobre las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas a una escala mayor.

Ustedes tienen un rol muy importante que jugar en la elaboración y difusión de estos conocimientos. Mi humilde contribución como investigador de los procesos y resultados de mejoramiento escolar consiste en aprender de ustedes y en participar en los procesos de difusión de sus experiencias y en los conocimientos generados en base a estas experiencias.

### **2.2.2. Gestión institucional**

Para abordar el complejo tema de la gestión institucional se sugiere un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

Para abordar el complejo tema de la gestión institucional se sugiere un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

Desde la perspectiva propuesta, es preciso distinguir la gestión educativa de la gestión escolar para ubicar, a través de una breve caracterización, los modelos de planificación escolar vigentes en la Argentina en las últimas décadas.

En este marco se hará posible analizar el lugar que tiene la planificación en las perspectivas actuales de gestión escolar para, finalmente, hacer referencia a una de las herramientas clave de la gestión de instituciones educativas: el Proyecto Pedagógico Institucional.

### **La Gestión educativa y gestión escolar**

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la

institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad

educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

### **La planificación educativa**

La planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan.

Las denominadas metodologías de planificación comenzaron a tener un gran desarrollo desde la década del 60, tanto en el nivel nacional como en el institucional. A partir de 1960 y hasta 1970, aproximadamente, imperó el hoy llamado modelo clásico o normativo de planificación. Este modelo se basaba en un esquema racional cuya metodología incluía el desarrollo de sucesivas etapas de acción:

- la fijación de objetivos, para saber qué era lo que se quería lograr;

- la realización de un diagnóstico, de modo tal de conocer los problemas existentes;
- el diseño y la programación de las acciones a ejecutar;
- la ejecución de acciones tendientes a modificar la realidad conocida;
- la evaluación del impacto que dichas acciones podrían tener.

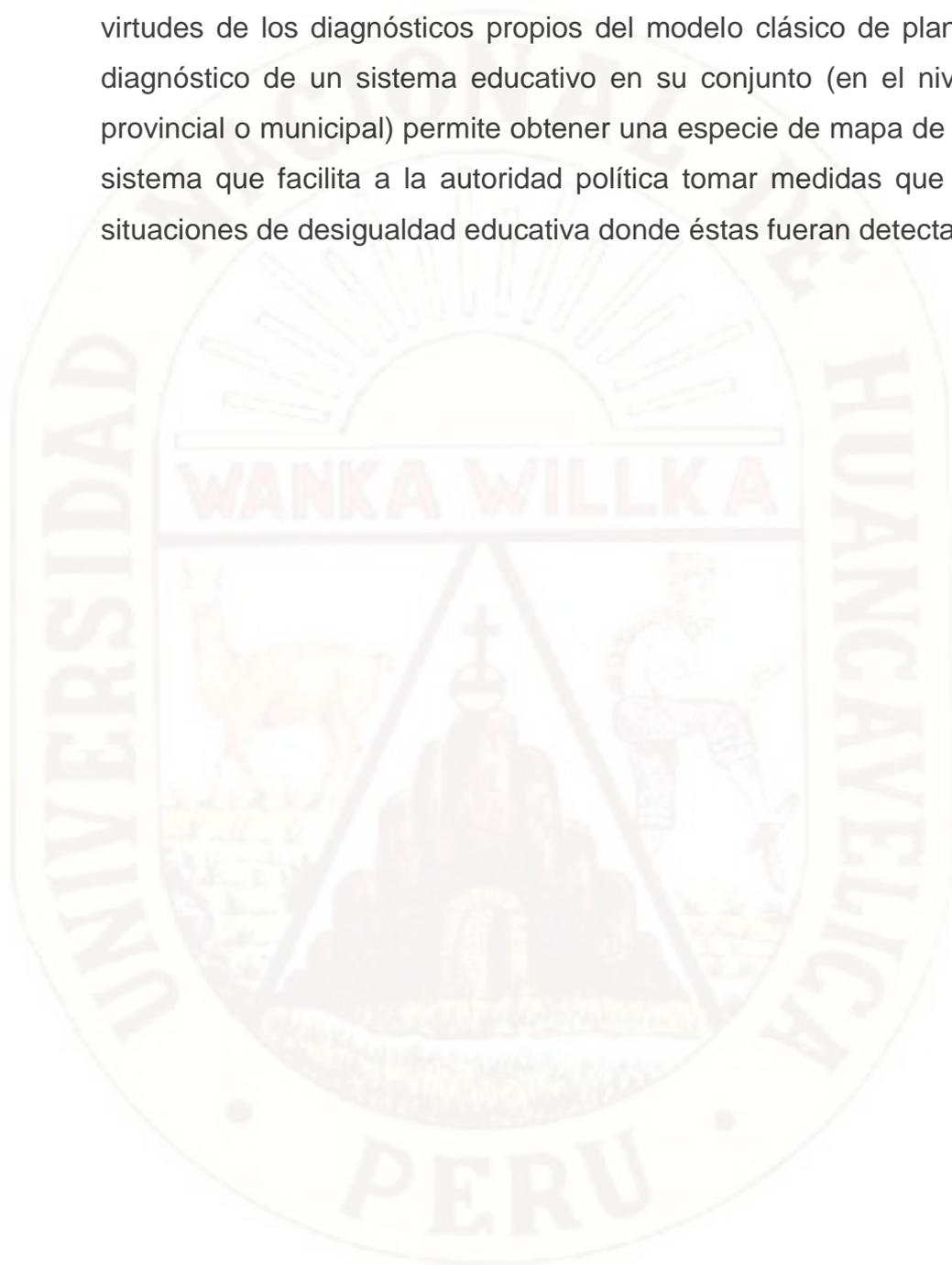
A partir de la década del 70, el modelo normativo de planificación entró en crisis, ya que resultó poco adecuado para enfrentar las incertidumbres, los imprevistos y las peculiaridades propios de la práctica pedagógica y presentes en toda institución escolar. En muchísimos casos, las planificaciones realizadas por las autoridades no pudieron concretarse debido a su dificultad para ajustarse a los cambios o conflictos no previstos.

Esta situación originó la necesidad de pensar otras formas de planificación que auxiliaran la gestión educativa y escolar proporcionando estrategias adecuadas que dieran soluciones concretas a los problemas específicos de las instituciones en particular. Así, comenzó a gestionarse el modelo de planificación estratégico-situacional, que actualmente es promovido desde diversos ámbitos académicos y políticos.

La principal diferencia que el modelo de planificación estratégica tiene con el anterior es que apunta a pensar acciones basadas en la realidad de cada institución en particular, en un momento dado, dando prioridad a aquellas acciones, medidas o directrices de acuerdo con la importancia asignada a los problemas presentes. Ya no se trata de resolver todo a la vez y no se pretenden soluciones globales. Por el contrario, se intenta fijar una estrategia que enfoque varias prioridades y que promueva avances continuos, aunque pequeños.

De todos modos, en este modelo resulta también necesario fijar ciertas situaciones "ideales" que funcionen como objetivos o metas y que generen la toma de decisiones. Pero si bien estos ideales guían las acciones ejecutadas por la conducción, el énfasis está puesto en la realidad concreta de cada institución, en sus ritmos y rutinas, que son los que definen la identidad de cada establecimiento.

No obstante, habrá que tener en cuenta que promover el planeamiento estratégico-situacional en un plano mayor que el escolar -en los niveles centrales del gobierno de un sistema educativo- acarrea el riesgo de perder la visión del conjunto del sistema, que era una de las mayores virtudes de los diagnósticos propios del modelo clásico de planificación. El diagnóstico de un sistema educativo en su conjunto (en el nivel nacional, provincial o municipal) permite obtener una especie de mapa de la oferta del sistema que facilita a la autoridad política tomar medidas que compensen situaciones de desigualdad educativa donde éstas fueran detectadas.



## **El Proyecto Pedagógico Institucional**

En el marco del modelo de planificación estratégico-situacional en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe promover la transformación de la realidad institucional, de modo de mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje. En este contexto se crea un instrumento de gestión capaz de contemplar y dar respuesta a las distintas situaciones de la vida cotidiana de las escuelas: el Proyecto Pedagógico Institucional.

Esta herramienta esencial de la gestión escolar incluye objetivos, valores, metas e intenciones fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único. Así, todo Proyecto Pedagógico Institucional se halla influenciado por la situación específica de la zona, el municipio o la provincia, e incluso por el lugar que éstos ocupan en la nación.

El Proyecto Pedagógico Institucional puede definirse como un "contrato" que compromete y vincula a los miembros de una institución con un objetivo o fin en común. Debe ser pensado como el resultado del consenso surgido entre los miembros de una institución en función de un análisis de los datos e información existentes en el establecimiento, que dé cuenta de las necesidades y expectativas vigentes.

El resultado de este trabajo inicial de relevamiento, análisis y discusión será la elaboración de un documento que contenga un conjunto de acciones vinculadas entre sí, que apunten a fomentar el cambio institucional. En todos los casos, se pretende alcanzar una situación ideal a partir de la ejecución de las acciones implicadas en el Proyecto Pedagógico Institucional, tomando como punto de partida la realidad institucional existente.

En el modelo tradicional, el rol de los miembros de cada institución escolar consistió en ejecutar con cierta racionalidad lo diseñado en otras instancias ajenas a la institución. En cambio, una de las condiciones para que todo Proyecto Pedagógico Institucional se constituya en una verdadera herramienta de la gestión escolar es que en su definición tengan una activa

participación los miembros de la escuela, que asumirán esa tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, el tipo de institución que se quiere lograr a partir del trabajo colectivo.

### **Algunas reflexiones finales**

Es deseable que al menos en dos campos se encuentre interés para la reflexión:

- cómo instrumentar estrategias de planeamiento planteadas en la realidad concreta de las instituciones, y
- cómo favorecer así una gestión eficaz y democrática.

En primer lugar, es importante precisar que las instancias participativas contempladas en el modelo estratégico-situacional no resultarán factibles si existen limitaciones estructurales que afecten el desarrollo elemental de la acción educativa en la institución de que se trate. Es aquí donde el papel del Estado resulta central para garantizar el derecho de la población a la educación, como lo establece la Constitución Nacional: es necesario proporcionar los recursos financieros, operativos y de capacitación para que los miembros de las instituciones educativas sepan cómo participar en los procesos de gestión escolar a través de herramientas pertinentes como, por ejemplo, el Proyecto Pedagógico Institucional.

En segundo lugar, puede resultar válido reivindicar algunos de los planteos más tradicionales realizados en el área de la planificación en el sentido de que, para garantizar las situaciones de igualdad educativa, se requiere el conocimiento global de la oferta del sistema de educación del país.

Ese conocimiento será provisto por las instancias de diagnóstico del nivel educativo general, lo que permitiría una programación de la política educativa en función de las necesidades detectadas. Sólo conociendo el contexto social en el que funcionan las instituciones educativas será posible aplicar las acciones de planificación a los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel operativo (institucional) donde actúan los educadores, a través de la participación activa y eficaz de éstos.

## **2.3. Hipótesis:**

### **2.3.1. Hipótesis general:**

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

### **2.3.2. Hipótesis específicas:**

1. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.
2. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.
3. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la dirección estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

## **2.4. Identificación de variables:**

### **2.4.1. Definición conceptual:**

- **Variable 1:** Liderazgo. Consiste en gestionar con el ejemplo actividades curriculares y extracurriculares por el bienestar de la organización educativa de manera metódica y sistemática. Chenet (2015).
- **Variable 2:** Gestión Institucional. Se refiere al trabajo directivo institucional orientado a establecer mejoras en los componentes de la misión, visión y el planeamiento estratégico institucional. Camargo, (2015).

## 2.4.2 Definición operativa de variable e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA
<b>V1</b> El liderazgo	1. Estilo autoritario	1.1. Trabajo impositivo. 1.2. Muestra desconfianza. 1.3. Resultados parciales.	Escala ordinal  Índice: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	2. Estilo democrático.	2.1. Busca consenso. 2.2. Aprendizaje organizacional. 2.3. Genera confianza. 2.4. Resultados óptimos.	
	3. Estilo permisivo	3.1. No hay compromiso laboral. 3.2. Ambiente de inseguridad. 3.3. Promueven individualismo.	
<b>V2</b> Gestión institucional	1. Planificación Estratégica.	1.1. Proyecto Educativo Institucional. 1.2. Reglamento Interno. 1.3. Plan Anual de Trabajo. 1.4. Memoria de gestión. 1.5. Proyectos de innovación.	Escala ordinal  Índice: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	2. Cultura Organizacional.	2.1. Cuadro de asignación de personal. 2.2. Organigrama de la I.E. 2.3. Trabajo en equipo. 2.4. Satisfacción del trabajo.	
	3. Dirección estratégica.	3.1. Capacidad de gestión. 3.2. Toma de decisiones. 3.3. Práctica democrática. 3.4. Delegación de funciones.	

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5. Definición de términos

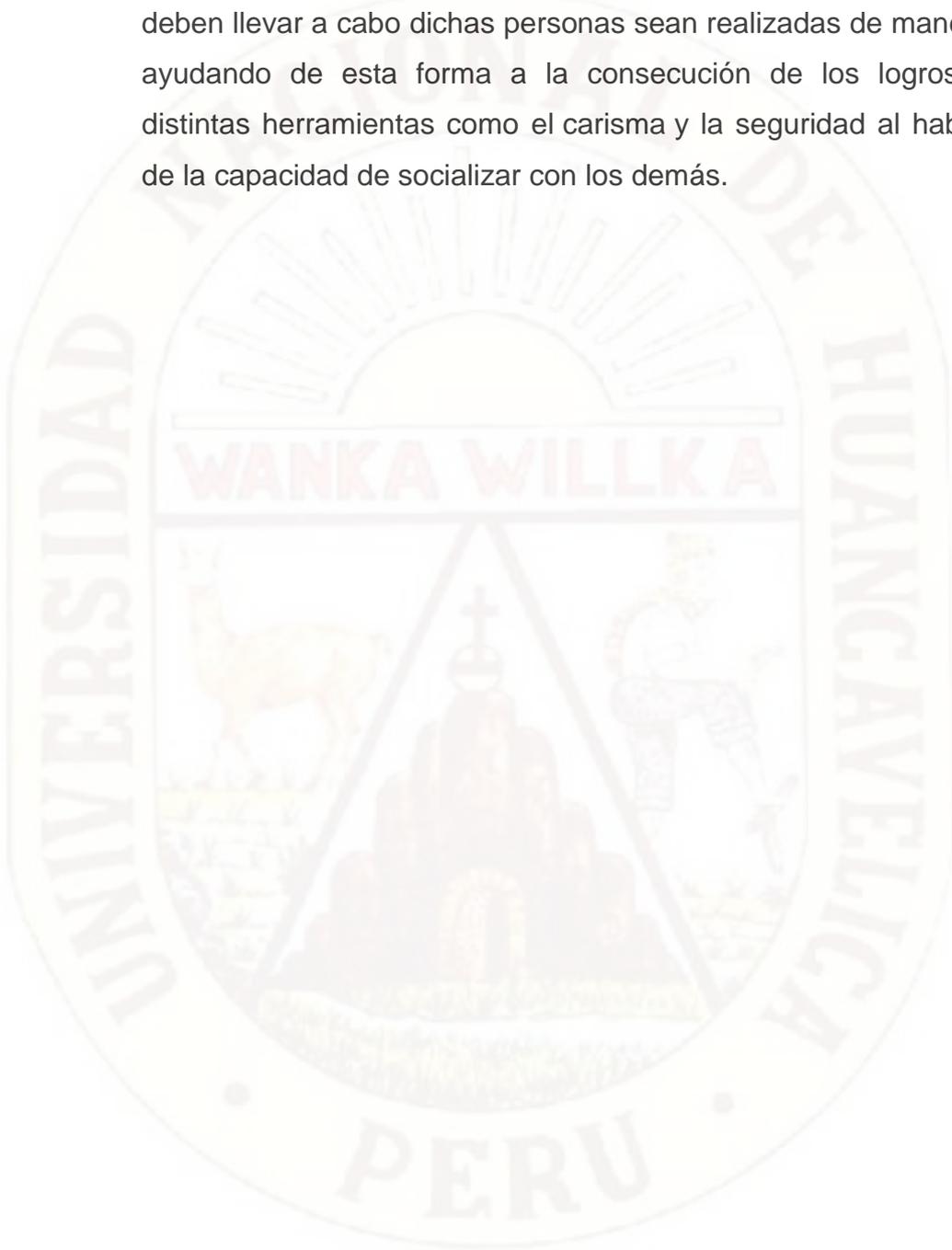
- **Gestión Institucional.** El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc.
- **Liderazgo autocrático:** es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferentes decisiones en un lugar determinado, además de eso se encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar

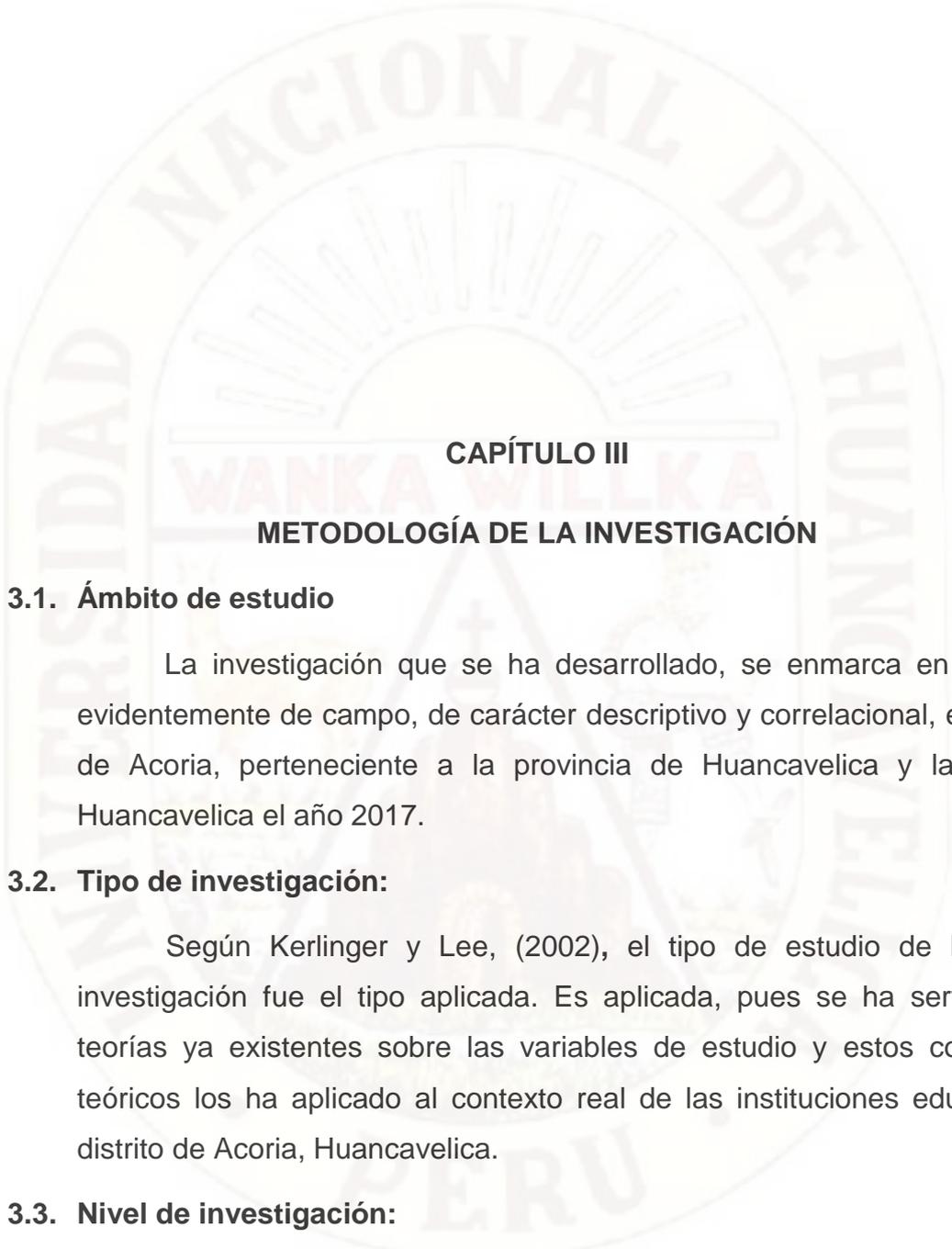
las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.

- **Liderazgo carismático:** tipo de liderazgo caracterizado porque el líder posee la capacidad cautivar y generar entusiasmo en las personas que se encuentra dirigiendo, para ello utiliza la comunicación con las personas a su cargo, dándoles inspiración para que de esa forma den su máximo esfuerzo, si es necesario el líder es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión las personas con el fin de lograr las metas ya establecidas.
- **Liderazgo democrático:** tipo de liderazgo que se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.
- **Liderazgo paternalista:** este se caracteriza porque el líder adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados, esto con el fin de generar mejores resultados en cuanto al trabajo se refiere, para que esto suceda el líder debe utilizar incentivos con los trabajadores, ofreciéndoles recompensas en caso que el trabajo se realice de forma exitosa, es por eso que se denomina liderazgo paternalista, ya que al igual que un padre en el hogar, éste asume dicho rol en la empresa.
- **Liderazgo permisivo:** este se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es “dejar hacer” en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo poseen todo el control de lo que se está haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado

solicita su ayuda.

- **Liderazgo.** Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.





### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1. Ámbito de estudio**

La investigación que se ha desarrollado, se enmarca en un estudio evidentemente de campo, de carácter descriptivo y correlacional, en el distrito de Acoria, perteneciente a la provincia de Huancavelica y la región de Huancavelica el año 2017.

##### **3.2. Tipo de investigación:**

Según Kerlinger y Lee, (2002), el tipo de estudio de la presente investigación fue el tipo aplicada. Es aplicada, pues se ha servido de las teorías ya existentes sobre las variables de estudio y estos componentes teóricos los ha aplicado al contexto real de las instituciones educativas del distrito de Acoria, Huancavelica.

##### **3.3. Nivel de investigación:**

Según Kerlinger y Lee (2002) el nivel de investigación fue el correlacional, pues se midieron cuantitativamente a las dos variables de estudio, como es el liderazgo y la gestión institucional, y luego se correlacionó cuantitativamente con un coeficiente de correlación que en este caso fue el “tau\_b” de Keldall.

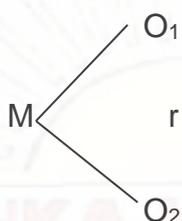
### 3.4. Método de investigación

3.4.1. **Método General:** Fue el Método Científico en su sentido lato.

3.4.2. **Método Específico:** Fue el método correlacional, que consistió en medir las variables de estudio luego compararlas cuantitativamente con un coeficiente de correlación.

### 3.5. Diseño de la investigación:

Según Kerlinger y Lee (2002) el diseño utilizado fue el descriptivo – correlacional, cuyo esquema mostramos a continuación:



DONDE:

M =Muestra.

O<sub>1</sub>=Liderazgo.

O<sub>2</sub>=Gestión institucional.

r = Relación entre las dos variables de estudio.

### 3.6. Población, muestra y muestreo

#### a) La Población:

En la investigación se ha tenido en cuenta la siguiente población:

**Tabla N° 01**

**Población de estudio**

Nº	Nombre de la I.E.	Centro poblado	Docentes	Personal directivo	Personal administrativo	Total
1	7 de Junio	Chupaca	12	1	1	14
2	Alberto Benavides de La Quintana	Ccosnpuquio	8	1	1	10
3	Alfonso Ugarte	Palmira	7	1	1	9
4	Alianza Andino	Alianza Andino	8	1	1	10
5	Andrés Avelino Cáceres	San Isidro de Ampurhuay	9	1	1	11
6	Celestino Manchego Muñoz	Patojocha	8	1	1	10
7	Cesar Vallejo Mendoza	Conchan	9	1	1	11

8	Ciro Alegría Bazán	Muquecc Bajo	13	1	1	15
9	José Antonio Encinas Franco	Llahuecc	9	1	1	10
10	José Carlos Mariátegui	José Carlos Mariátegui	7	1	1	9
11	José Faustino Sánchez Carrión	San Miguel De Puccacocha	9	1	1	11
12	José Gálvez Egusquiza	Acoria	20	2	2	24
13	José Santos Chocano	Lirio	10	1	1	12
14	Juan Velasco Alvarado	Pucuto	8	1	1	10
15	Leoncio Prado Gutiérrez	Huanaspampa	17	1	1	19
16	Manuel Scorza Torres	Ccaccasiri	11	1	1	13
17	Pedro Ruiz Gallo	Alto Pongo	6	1	1	8
18	Pueblos Unidos	Huayllaccoto	8	1	1	10
19	Ricardo Palma	Añancusi	15	1	1	17
20	San Ignacio de Loyola	Laimina	15	1	1	17
21	Santiago Ángel de La Paz Antúnez de Mayolo Gomero	Alto Andino	8	1	1	10
22	Sergio Quijada Jara	Pallalla	8	1	1	10
23	Simón Bolívar	Ayacocha	14	1	1	16
24	Técnico Agropecuario Silva	Silva	17	1	1	19

Fuente: UGEL de Huancavelica 2017.

#### b) Muestra:

La muestra fue tomada no probabilísticamente y estuvo conformada por 170 sujetos entre el personal directivo, docente y administrativo de las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica - 2017.

Tabla N° 02

#### Muestra

I.E.	N° de sujetos -población	Porcentaje	N° de sujetos -muestra	Porcentaje
7 de Junio	14	4.59	8	4.59
Alberto Benavides de La Quintana	10	3.28	6	3.28
Alfonso Ugarte	9	2.95	5	2.95
Alianza Andino	10	3.28	6	3.28
Andrés Avelino Cáceres	11	3.61	6	3.61
Celestino Manchego Muñoz	10	3.28	6	3.28
Cesar Vallejo Mendoza	11	3.61	6	3.61
Ciro Alegría Bazán	15	4.92	8	4.92
José Antonio Encinas Franco	10	3.28	6	3.28
José Carlos Mariátegui	9	2.95	5	2.95
José Faustino Sánchez Carrión	11	3.61	6	3.61

José Gálvez Egusquiza	24	7.87	13	7.87
José Santos Chocano	12	3.93	7	3.93
Juan Velasco Alvarado	10	3.28	6	3.28
Leoncio Prado Gutiérrez	19	6.23	11	6.23
Manuel Scorza Torres	13	4.26	7	4.26
Pedro Ruiz Gallo	8	2.62	4	2.62
Pueblos Unidos	10	3.28	6	3.28
Ricardo Palma	17	5.57	9	5.57
San Ignacio de Loyola	17	5.57	9	5.57
Santiago Ángel de La Paz Antúnez de Mayolo Gómero	10	3.28	6	3.28
Sergio Quijada Jara	10	3.28	6	3.28
Simón Bolívar	16	5.25	9	5.25
Técnico Agropecuario Silva	19	6.23	11	6.23
Total	305	100.00	170	100.00

Fuente: UGEL de Huancavelica 2017.

### c) Muestreo:

La investigación utilizó un muestreo probabilístico.

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**3.7.1. Técnicas:** Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron la técnica de la encuesta y la técnica del fichaje.

**3.7.2. Instrumentos:** Los instrumentos a utilizar en la presente investigación fueron el cuestionario de encuesta y la observación.

### 3.8. Procedimiento de recolección de datos

Se utilizó los estadísticos descriptivos, como son las tablas de distribución de frecuencias, mediante la técnica de tabulación en escala ordinal tipo Likert.

### 3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos:

Se utilizó el programa estadístico SPSS v.25 para calcular los siguientes estadígrafos:

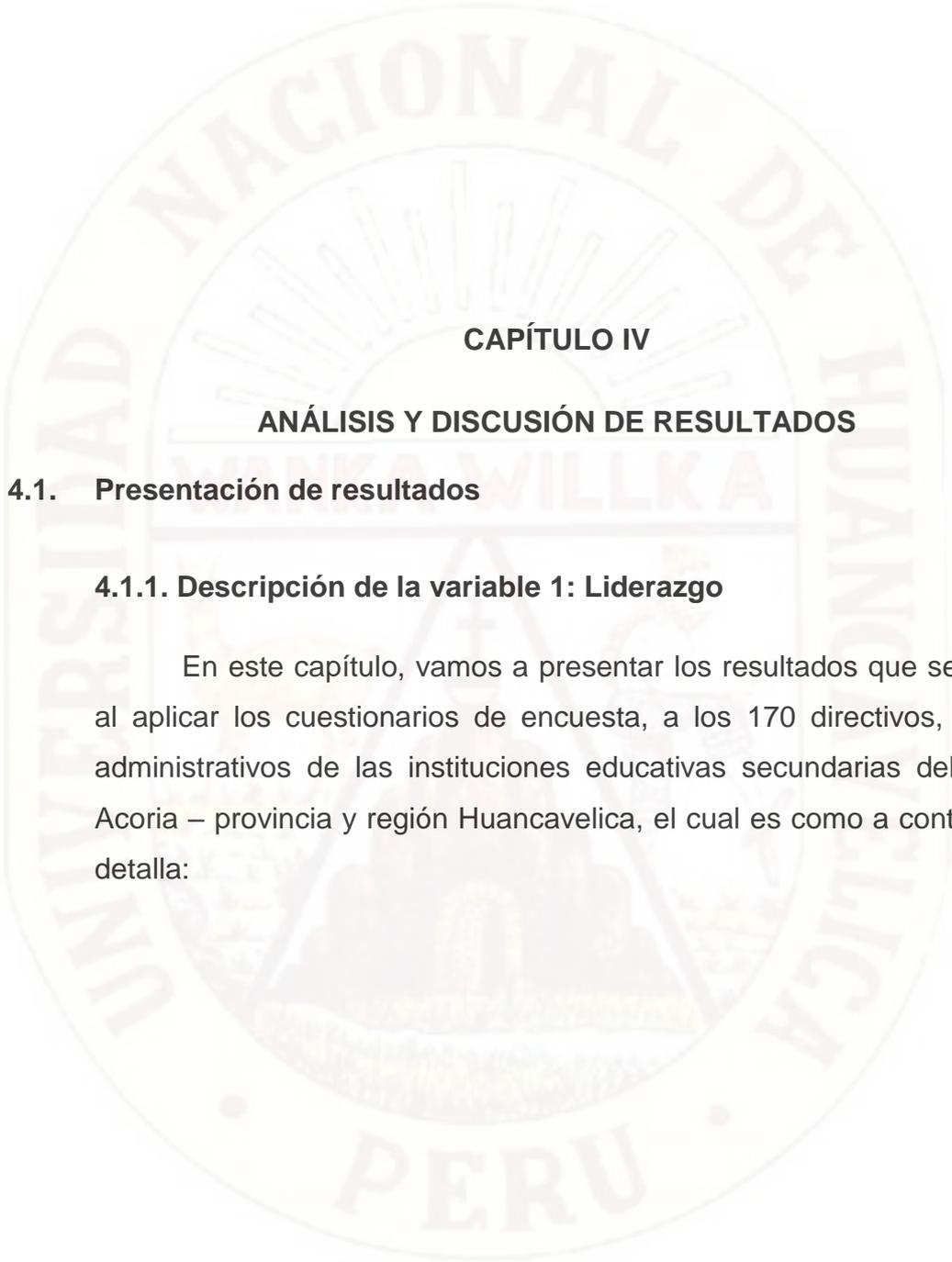
- Las tablas de distribución de frecuencia.
- Y finalmente haremos la “tau\_b” de Kendall para contrastar la hipótesis de investigación.

El instrumento de recolección de datos aplicado, pasó por tres pasos elementales, la elaboración, la validación cualitativa y valoración cuantitativa:

- La elaboración: Construido por elaboración propia
- Validación cualitativa: Sometido al juicio de expertos.
- Validación cuantitativa: Sometido a prueba piloto, como indicador de confiabilidad del instrumento.

Así mismo el instrumento de recolección de datos consta de una escala de calificación de 5 ítems donde:

- 1 Significa: Totalmente en desacuerdo
- 2 Significa: En desacuerdo
- 3 Significa: Parcialmente de acuerdo
- 4 Significa: De acuerdo
- 5 Significa: Totalmente de acuerdo



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de resultados

##### 4.1.1. Descripción de la variable 1: Liderazgo

En este capítulo, vamos a presentar los resultados que se obtuvieron al aplicar los cuestionarios de encuesta, a los 170 directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria – provincia y región Huancavelica, el cual es como a continuación se detalla:

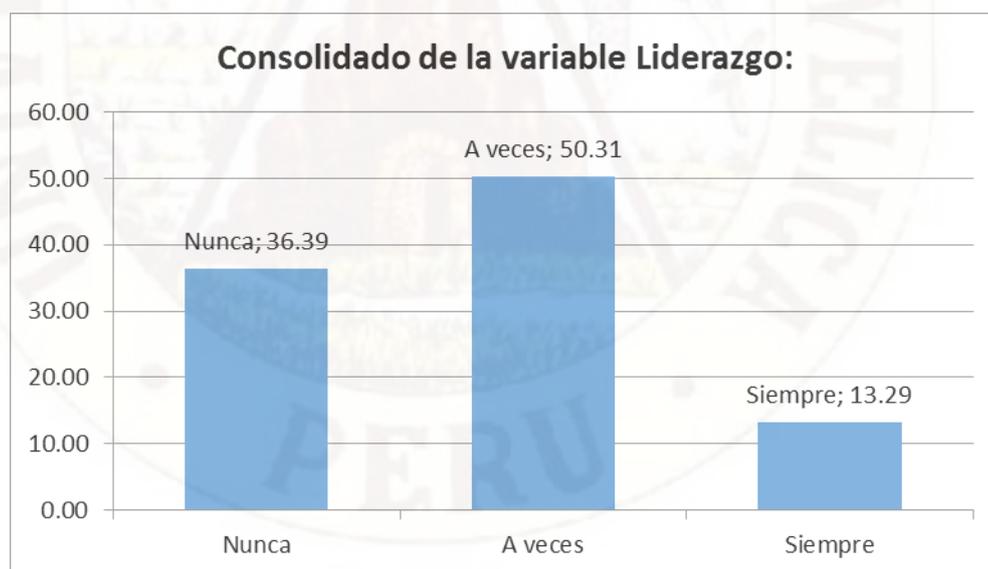
**Tabla N° 3**

**Consolidado de la variable 1: Liderazgo**

N°	Nunca	A veces	Siempre	Total	Pond.
1	68	85	17	170	289
2	68	79	23	170	295
3	91	51	28	170	277
4	39	131	0	170	301
5	90	80	0	170	250
6	45	40	85	170	380
7	0	159	11	170	351
8	97	56	17	170	260
9	68	68	34	170	306
10	91	62	17	170	266
11	39	131	0	170	301
12	90	80	0	170	250
13	45	46	79	170	374
14	0	159	11	170	351
15	97	56	17	170	260
<b>TOTAL</b>	<b>928</b>	<b>1283</b>	<b>339</b>	<b>2550</b>	<b>4511</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>36.39%</b>	<b>50.31%</b>	<b>13.29%</b>	<b>100.00%</b>	

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicado a los 170 docentes de las I.E.S. del distrito de Acoria – Huancavelica 2017.

**Gráfico N° 01**



**Fuente.** Cuadro N° 01.

De la tabla N° 03 y gráfico N° 01 se puede apreciar que en la variable Liderazgo; de los 170 directivos, docentes y administrativos encuestados,

1283 respuestas que representa el 50.31% respondieron a veces, asimismo 928 respuestas que es el 36.39% mencionaron nunca, y finalmente 339 respuestas que es el 13.29% dijeron siempre.

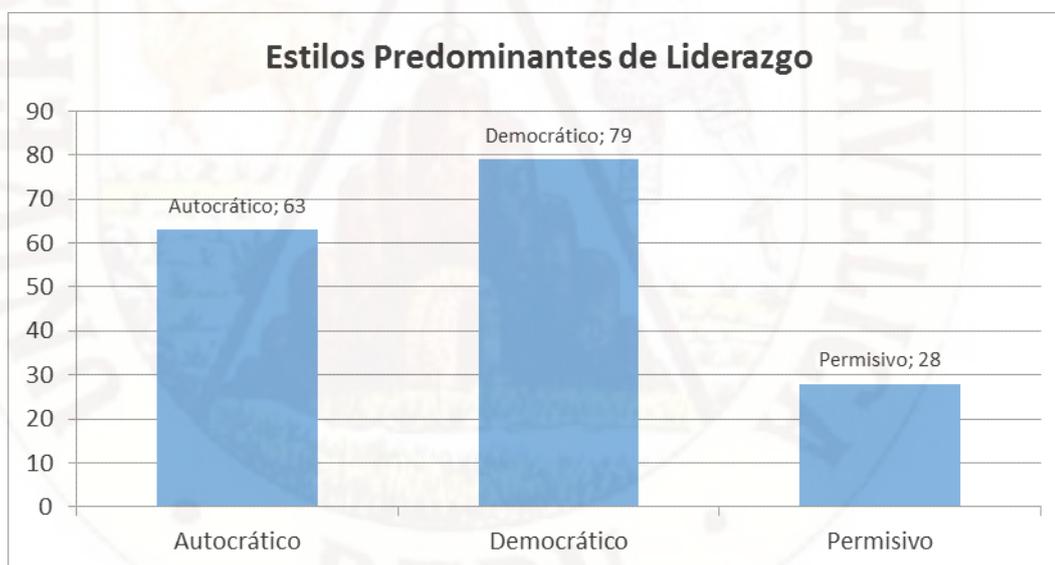
Ahora veamos los estilos de liderazgo que predominan según la percepción de los directivos, docentes y administrativos, veamos la siguiente tabla y gráfico:

**Tabla N° 4**

<b>Estilos Predominantes de Liderazgo</b>		
<b>Estilos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Autocrático	63	37.06
Democrático	79	46.47
Permisivo	28	16.47
Total	170	100.00

**Fuente.** Base de datos del investigador.

**Gráfico N° 2**



**Fuente.** Tabla N° 04.

De la tabla N° 04 y gráfico N° 02, se aprecia que, de los 170 directivos docentes y administrativos encuestados, la gran mayoría de ellos que es 46,47% mencionó que el liderazgo en sus instituciones educativas es el democrático, el cual es muy bueno, asimismo el 37,06% menciona que el liderazgo en sus instituciones educativas es autoritario y finalmente solo el

16,47% manifiesta ser permisivo. De manera general, el liderazgo predominante es el democrático.

#### 4.1.2. Descripción de la variable 2: Gestión institucional

Ahora veamos el análisis de la segunda variable de estudio.

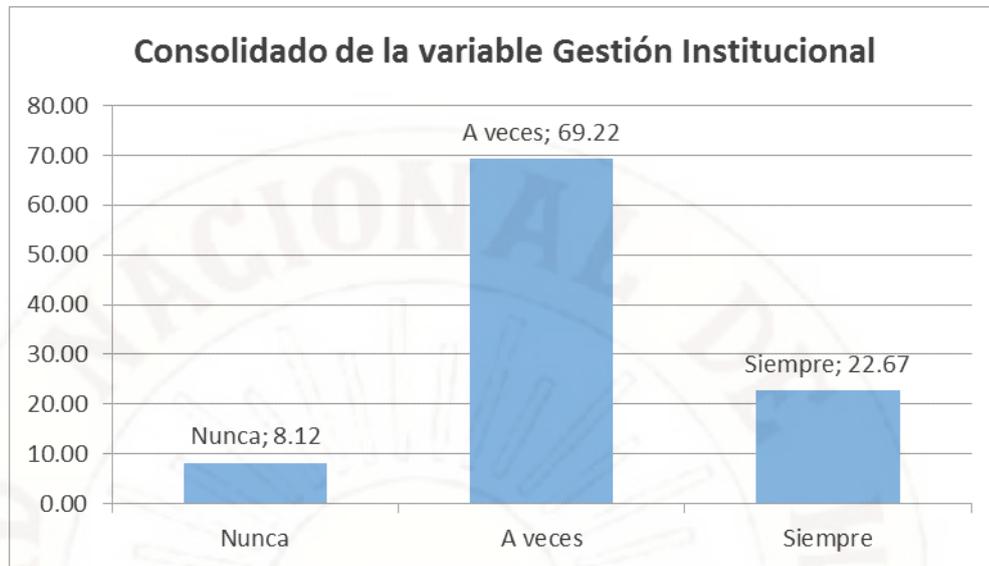
**Tabla N° 05**

#### **Consolidado de la variable 2: Gestión institucional**

N°	Nunca	A veces	Siempre	Total	Pond.
1	0	84	86	170	426
2	11	126	33	170	362
3	45	114	11	170	306
4	12	130	28	170	356
5	22	115	33	170	351
6	22	101	47	170	365
7	11	95	64	170	393
8	11	109	50	170	379
9	40	89	41	170	341
10	0	152	18	170	358
11	11	136	23	170	352
12	0	124	46	170	386
13	22	108	40	170	358
14	0	124	46	170	386
15	0	158	12	170	352
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>1765</b>	<b>578</b>	<b>2550</b>	<b>5471</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>8.12%</b>	<b>69.22%</b>	<b>22.67%</b>	<b>100.00%</b>	

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicado a los 170 directivos, docentes y administrativos de las I.E.S. del distrito de Acoria – Huancavelica 2017.

**Gráfico N° 03**



**Fuente.** Tabla N° 04.

De la tabla N° 04 y gráfico N° 02 se puede apreciar que en la variable gestión institucional, se puede apreciar que; de igual manera de los 170 directivos, docentes y administrativos encuestados, 1765 respuestas que representa el 69.22% respondieron a veces, asimismo 928 respuestas que es el 36.39% mencionaron nunca, asimismo 339 respuestas que es el 13.29% dijeron siempre.

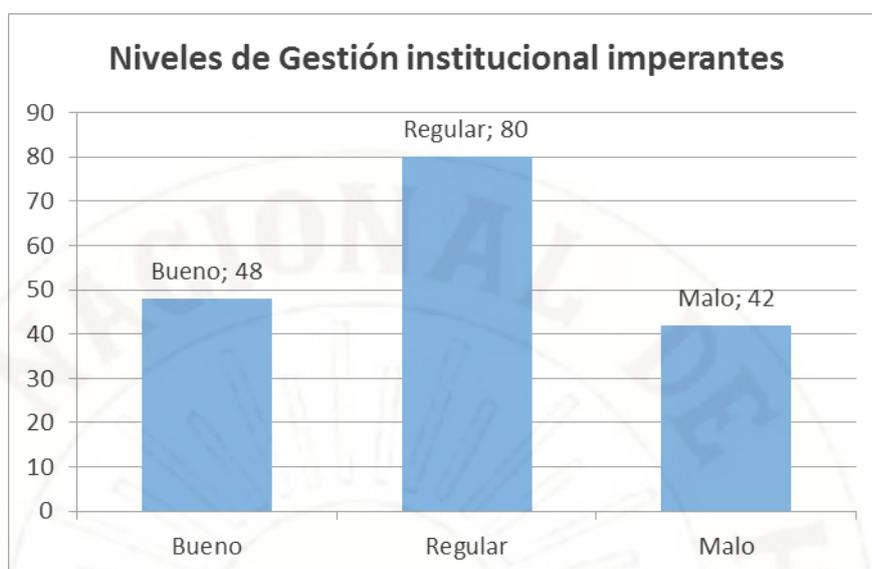
Ahora veamos los niveles de gestión institucional imperantes en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017:

**Tabla N° 06**

<b>Niveles de Gestión institucional imperantes</b>		
<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	48	28.24%
Regular	80	47.06%
Malo	42	24.71%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente.** Base de datos del investigador.

**Gráfico N° 4**



**Fuente.** Tabla N° 06.

De la tabla N° 06 y gráfico N° 04, se puede apreciar que, de los 170 directivos, docentes y administrativos encuestados, la mayoría de ellos que es el 47,06% menciona que la gestión institucional de los directivos es regular, luego 28,24% manifiesta ser buena y finalmente solo el 24,27%, sostiene ser mala.

A manera de síntesis, el nivel de gestión institucional manifestado por los directivos es regular, siendo esto la percepción de los mismos directivos, también los docentes y administrativos de las instituciones educativas del nivel secundario de Acoria, Huancavelica.

#### **4.1.3. Contrastación de hipótesis**

##### **a. Hipótesis general:**

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere ciertos procedimientos. Se ha podido verificar los planteamientos de diversos autores y cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decidir por uno de ellos para ser aplicado en la investigación.

Como señala **Oseda, (2011)**, se resume a 6 pasos, y estando en este último paso, se tiene ya la posibilidad de tomar la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis nula; atendiendo a este planteamiento, que a criterio propio es el más coherente; sin dejar de lado otros planteamientos, se ha optado por seguir estos pasos para el contraste de la hipótesis:

1. Formular la hipótesis nula y alterna de acuerdo al problema.
2. Escoger un nivel de significancia o riesgo  $\alpha$ .
3. Escoger el estadígrafo de prueba más apropiado.
4. Establecer la región crítica.
5. Calcular los valores de la prueba estadística de una muestra aleatoria de tamaño "n".
6. Rechazar la  $H_0$  si el estadígrafo tiene un valor en la región crítica y no rechazar (aceptar)= en el otro caso.

#### **Planteamiento de Hipótesis:**

##### **Hipótesis Nula:**

$H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica el año 2017.

##### **Hipótesis Alterna:**

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica el año 2017.

### Nivel de significancia o riesgo:

El nivel utilizado en el diseño descriptivo-correlacional de:  $\alpha=0,05$ ; por estar inmerso dentro de las ciencias sociales.

### El estadígrafo de prueba:

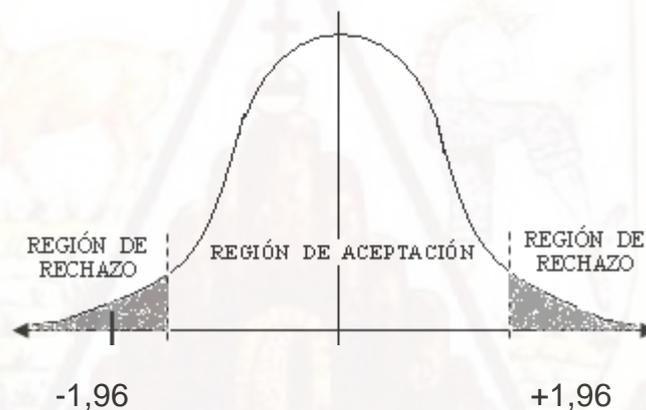
El estadígrafo de Prueba más apropiado para este caso es la Prueba "tau\_b" de Kendall.

### Valor crítico y regla de decisión:

Para la prueba de dos colas con  $\alpha=0,05$  se tiene los puntos críticos:

gl = 168

Valor crítico = 1,96



Aceptar  $H_0$  si  $-1,96 < t_c < 1,96$   
Rechazar  $H_0$  si  $-1,96 \geq t_c \geq 1,96$

## Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Tabla N° 07

### Coefficiente de correlación

		Liderazgo	Gestión institucional
Liderazgo	Kendall Correlation	1	,862
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	170	170
Gestión institucional	Kendall Correlation	,862	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	170	170

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, R. y otros (2006, p.453) se tiene la siguiente equivalencia:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,170 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,168
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
<b>No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09</b>
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,168
Correlación positiva muy fuerte: +0,170 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Y puesto que la “tau\_b” de Kendall es 0,862, éste es considerado como correlación positiva fuerte. Ahora veamos la contrastación de hipótesis.

### Decisión Estadística:

$$N = 170$$

$$r = 0,862$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 22,04$$

### Conclusion Estadística:

Puesto que  $t_c$  (t calculada) es mayor que la  $t_t$  (t teórica) es decir ( $22,04 > 1,96$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Se concluye que existe una correlación directa y significativa ( $\tau_b=0,862$ ) entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

Ahora veamos el cruce de dimensiones:

#### b) Hipótesis específica N° 01

##### Planteamiento de Hipótesis:

##### Hipótesis Nula:

$H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

##### Hipótesis Alterna:

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

### Nivel de significancia o riesgo:

El nivel utilizado en el diseño descriptivo-correlacional de:  $\alpha=0,05$ ; por estar inmerso dentro de las ciencias sociales.

### El estadígrafo de prueba:

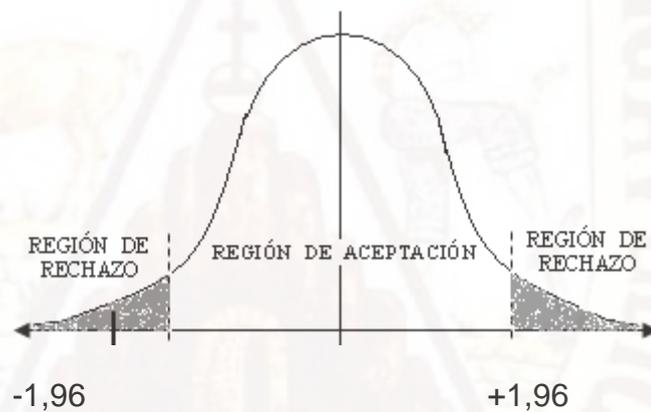
El estadígrafo de Prueba más apropiado para este caso es la Prueba "tau\_b" de Kendall.

### Valor crítico y regla de decisión:

Para la prueba de dos colas con  $\alpha=0,05$  se tiene los puntos críticos:

$$gl = 168$$

$$\text{Valor crítico} = 1,96$$



Aceptar  $H_0$  si  $-1,96 < t_c < 1,96$   
Rechazar  $H_0$  si  $-1,96 \geq t_c \geq 1,96$

**Cálculo del Estadígrafo de Prueba:**

**Tabla N° 08**

**Coefficiente de correlación de la sub hipótesis N° 01**

		Liderazgo	Planificación estratégica
Liderazgo	Kendall Correlation	1	,628
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	170	170
Planficiacion estrategica	Kendall Correlation	,628	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	170	170

Y puesto que la “r” de Kendall es 0,628, éste es considerado como correlación positiva media. Ahora veamos la contrastación de hipótesis.

**Decisión Estadística:**

$$N = 170$$

$$r = 0,628$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 10,46$$

Puesto que tc (t calculada) es mayor que la tt (t teórica) es decir (10,46 > 1,96), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Se concluye que existe una correlación directa pero media (tau\_b=0,628) entre el liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

### **c) Hipótesis específica N° 02**

#### **Planteamiento de Hipótesis:**

#### **Hipótesis Nula:**

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

#### **Hipótesis Alterna:**

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

#### **Nivel de significancia o riesgo:**

El nivel utilizado en el diseño descriptivo-correlacional de:  $\alpha=0,05$ ; por estar inmerso dentro de las ciencias sociales.

#### **El estadígrafo de prueba:**

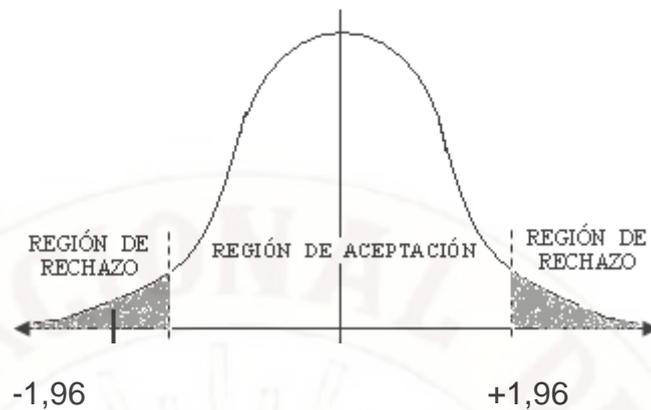
El estadígrafo de Prueba más apropiado para este caso es la Prueba “tau\_b” de Kendall.

#### **Valor crítico y regla de decisión:**

Para la prueba de dos colas con  $\alpha=0,05$  se tiene los puntos críticos:

$$gl = 168$$

$$\text{Valor crítico} = 1,96$$



Aceptar  $H_0$  si  $-1,96 < t_c < 1,96$   
 Rechazar  $H_0$  si  $-1,96 \geq t_c \geq 1,96$

### Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Tabla N° 09

### Coefficiente de correlación de la sub hipótesis N° 02

		Liderazgo	Cultura organizacional
Liderazgo	Kendall Correlation	1	,802
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	170	170
Cultura organizacional	Kendall Correlation	,802	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	170	170

Y puesto que la “tau\_b” de Kendall es 0,802, éste es considerado como correlación positiva fuerte. Ahora veamos la contrastación de hipótesis.

### Decisión Estadística:

$N = 170$

$r = 0,802$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 17,40$$

Puesto que  $t_c$  (t calculada) es mayor que la  $t_t$  (t teórica) es decir ( $17,40 > 1,96$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Se concluye que existe una correlación directa y fuerte ( $r=0,802$ ) entre el liderazgo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

#### **d) Hipótesis específica N° 03**

##### **Planteamiento de Hipótesis:**

##### **Hipótesis Nula:**

$H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la dirección estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

##### **Hipótesis Alterna:**

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la dirección estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

##### **Nivel de significancia o riesgo:**

El nivel utilizado en el diseño descriptivo-correlacional de:  $\alpha=0,05$ ; por estar inmerso dentro de las ciencias sociales.

##### **El estadígrafo de prueba:**

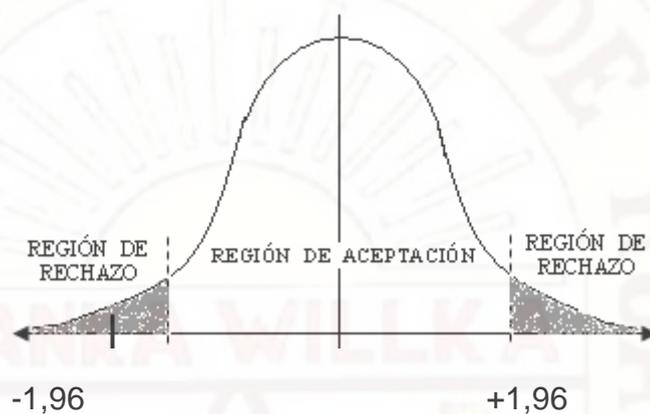
El estadígrafo de Prueba más apropiado para este caso es la Prueba “tau\_b” de Kendall.

### Valor crítico y regla de decisión:

Para la prueba de dos colas con  $\alpha=0,05$  se tiene los puntos críticos:

gl = 168

Valor crítico = 1,96



Aceptar  $H_0$  si  $-1,96 < t_c < 1,96$   
Rechazar  $H_0$  si  $-1,96 \geq t_c \geq 1,96$

### Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Tabla N° 10

### Coefficiente de correlación de la sub hipótesis N° 03

		Liderazgo	Dirección estratégica
Liderazgo	Kendall Correlation	1	,496
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	170	170
Dirección estratégica	Kendall Correlation	,496	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	170	170

Y puesto que la “tau\_b” de Kendall es 0,496, éste es considerado como correlación positiva debil. Ahora veamos la contrastación de hipótesis.

#### **Decisión Estadística:**

$$N = 170$$

$$r = 0,496$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 7,40$$

Puesto que  $t_c$  (t calculada) es mayor que la  $t_t$  (t teórica) es decir ( $7,40 > 1,96$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Se concluye que existe una correlación directa pero débil ( $r=0,496$ ) entre el liderazgo y la dirección estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el 2017; con el cual se demuestra las hipótesis de estudio en todo su sentido y significado.

#### **4.2. Discusión de resultados**

De los cuadros y gráficos realizados se deduce que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

De la tabla N° 03 y gráfico N° 01 se puede apreciar que en la variable Liderazgo; de los 170 directivos, docentes y administrativos encuestados, 1283 respuestas que representa el 50.31% respondieron a veces, asimismo 928 respuestas que es el 36.39% mencionaron nunca, y finalmente 339 respuestas que es el 13.29% dijeron siempre. Ahora veamos los estilos de liderazgo que predominan según la percepción de los directivos, docentes y administrativos.

Asimismo, de la tabla N° 04 y gráfico N° 02, se aprecia que de los 170 directivos docentes y administrativos encuestados, la gran mayoría de ellos que es 46,67% mencionó que el liderazgo en sus instituciones educativas es el democrático, el cual es muy bueno, asimismo el 37,06% menciona que el liderazgo en sus instituciones educativas es autoritario y finalmente solo el 16,47% manifiesta ser permisivo. De manera general, el liderazgo predominante fue el democrático.

Ahora veamos el análisis de la segunda variable de estudio. De la tabla N° 04 y gráfico N° 02 se puede apreciar que en la variable gestión institucional, se puede apreciar que; de igual manera de los 170 directivos, docentes y administrativos encuestados, 1765 respuestas que representa el 69.22% respondieron de a veces, asimismo 578 respuestas que es el 22.67% mencionaron a seimpre, asimismo 207 respuestas que es el 8.12% dijeron nunca.

Ahora veamos los niveles de gestión institucional imperantes en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017, de la tabla N° 06 y gráfico N° 04, se puede apreciar que, de los 170 directivos, docentes y administrativos encuestados, la mayoría de ellos que es el 47,06% menciona que la gestión institucional de los directivos es regular, luego 24,24% manifiesta ser buena y finalmente solo el 24,71%, sostiene ser mala.

A manera de síntesis, el nivel de gestión institucional manifestado por los directivos es regular, siendo esto la percepción de los mismos directivos, también los docentes y administrativos de las instituciones educativas del nivel secundario de Acoria, Huancavelica.

Y finalmente con un nivel de significancia del 5% con una “tau\_b” de Kendall igual a 0,862 se afirma que existe una relación directa fuerte y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

Estos resultados son corroborados, con los hallados por Gonzales (2013) cuando en su investigación concluyó que con un nivel de significancia del 5% se ha demostrado que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica; obteniéndose en este caso una correlación media 0,617; y en nuestro caso fue una correlación fuerte 0,862.

También coincide con los hallados por Pirela, (2008), en su tesis: *Liderazgo transformador y cultura organizacional en instituciones de educación básica*; donde concluyó que existe una correlación positiva alta entre el liderazgo transformador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la Educación Básica.

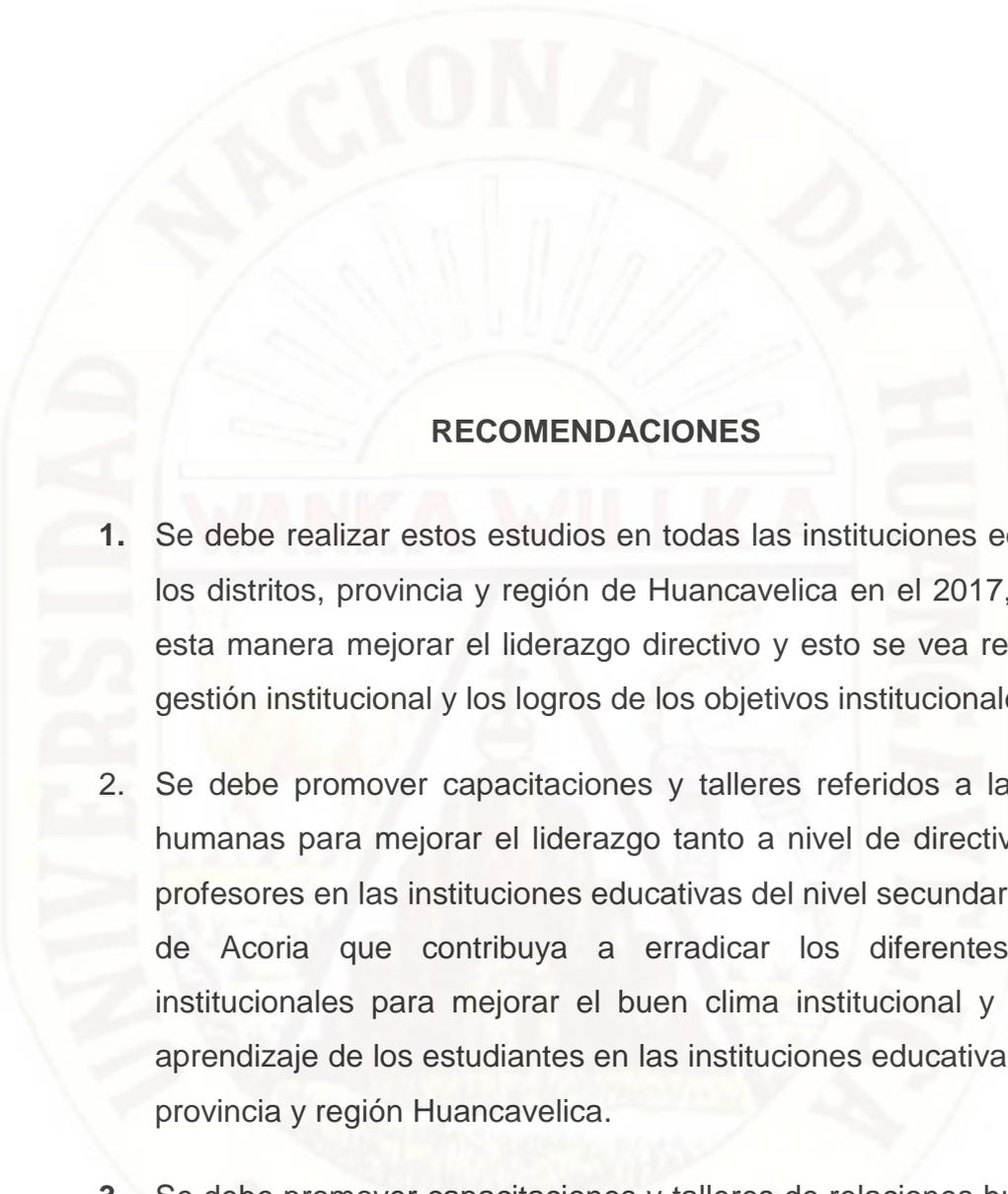
## CONCLUSIONES

1. Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa fuerte (Kendal = 0,862) y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017; es decir a un mayor liderazgo de parte de los directivos, habrá una mejor gestión institucional y viceversa; y de todos los estilos de liderazgo, el predominante fue el democrático.
2. Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa pero media entre el liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017; es decir a un mayor liderazgo de parte los directivos, habrá una mejor planificación estratégica y viceversa.
3. Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa fuerte entre el liderazgo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria –

Huancavelica en el periodo 2017; es decir a un mayor liderazgo de parte los directivos, habrá una mejor cultura organizacional y viceversa.

4. Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa media entre el liderazgo y la dirección estratégica en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017; es decir a un mayor liderazgo de parte los directivos, habrá una mejor dirección estratégica y viceversa.





## RECOMENDACIONES

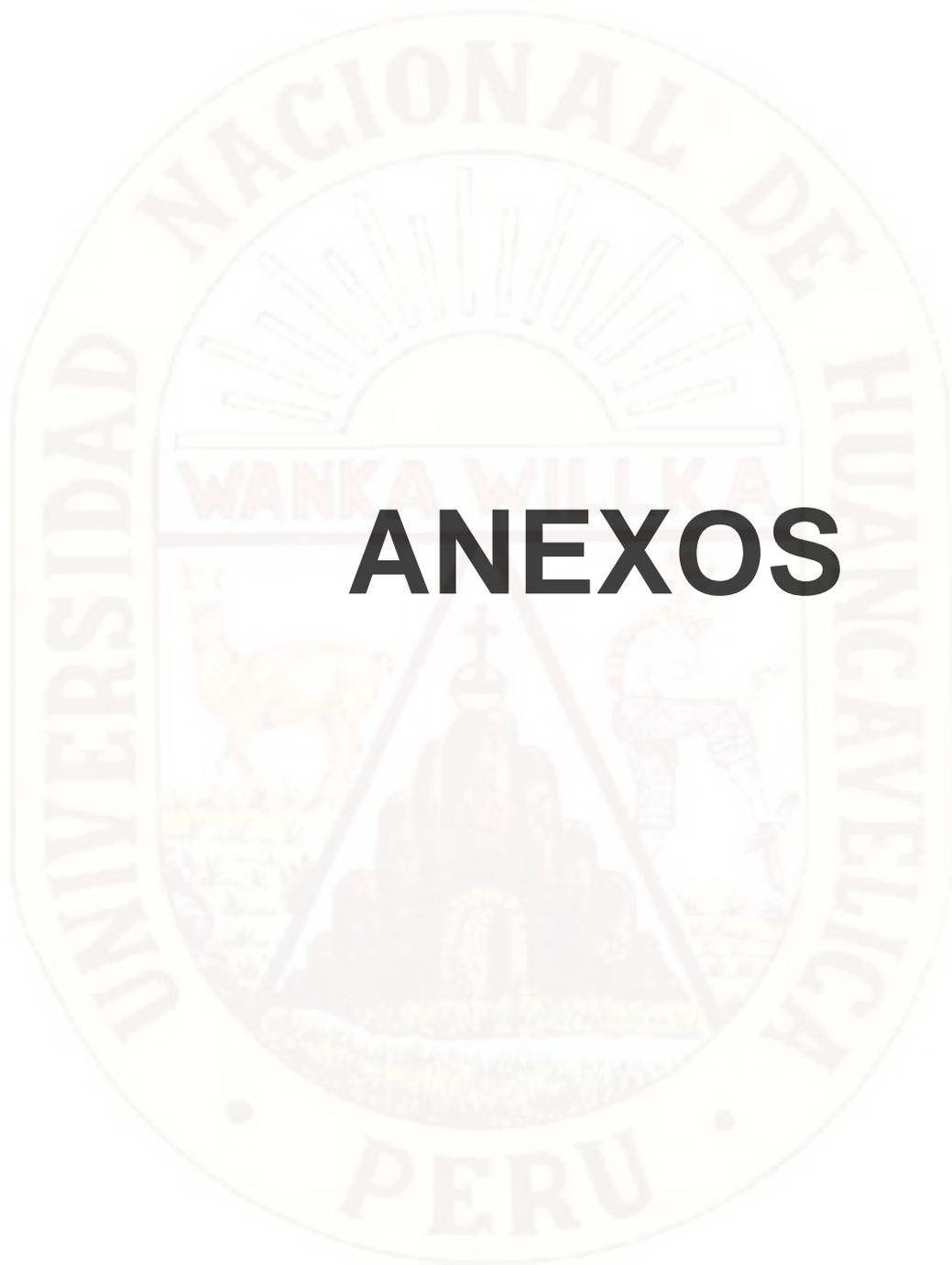
1. Se debe realizar estos estudios en todas las instituciones educativas de los distritos, provincia y región de Huancavelica en el 2017, para así de esta manera mejorar el liderazgo directivo y esto se vea reflejado en la gestión institucional y los logros de los objetivos institucionales.
2. Se debe promover capacitaciones y talleres referidos a las relaciones humanas para mejorar el liderazgo tanto a nivel de directivos como de profesores en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Acoria que contribuya a erradicar los diferentes problemas institucionales para mejorar el buen clima institucional y por ende el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas del distrito, provincia y región Huancavelica.
3. Se debe promover capacitaciones y talleres de relaciones humanas para mejorar el perfil del liderazgo autoritario y permisivo y convertirlo gradualmente el democrático para favorecer la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Acoria.
4. Se debe promover actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones humanas e identidad institucional favoreciendo un el liderazgo directivo excelente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Acoria - Huancavelica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2011) *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos*. Lima, Perú: Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Alvarado, O. (2013) *Gerencia y marketing educativo*. Lima: edic. Universidad Alas Peruanas.
- Bolívar, B.A (2010) *El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones*. Universidad de Granada, España.
- Ary, D. y otros. (2011), *Introducción a la Investigación Pedagógica*. México: Ed. Mc Graw Hill 2da. Edic.
- Cartes.M, Varela.Y, & Villena.D, (2015) *El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo*. Universidad Del BíoBío,Chillán,Chile.
- Cataldo, A. (2015) *Metodología de la investigación educacional*. Lima: Editorial Gráfica S.A.
- Collao, O. (2011) *Administración y Gestión Educativa*. (2do Edición) Facultad de Educación de la UNMSM. Programa de Profesionalización Docente. Perú.
- Conislla Quispe & Pimentel Cocalon, (2015) *Liderazgo directivo y el desempeño docente*. Universidad Nacional de Huancavelica,

- Cortes, L. G. (2015) *La administración y gestión educativa: Elementos para ordenar, sistematizar y racionalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje*. México.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Epstein, J. (1995). School/family/community partnerships. *Phi Delta Kappan*, 76(9), 701-712.
- Fernández, L. (1994) *Instituciones educativas*, Buenos Aires, Paidós.
- Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. London: The Falmer Press, Taylor & Francis Group.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (Third Edition). New York, NY: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Guerrondo, I. (1990) *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel.
- Hall, G, & Hord, S. (2006). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes* (Second Edition). Boston, MA: Allyn & Bacon, Pearson Education Inc.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, p. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002) *Investigación del comportamiento*, México: Interamericana.
- Lapassade, G. (1985) *Grupos, organizaciones e instituciones*, México, Editorial Gedisa.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Research Report 800.

- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning. Review of research*. U. Minnesota, U. Toronto, Commissioned by the Wallace Foundation, NY.
- Matus, C. (1983) *Planeamiento normativo y planeación situacional*, en *El Trimestre Económico*, México, n° 199, julio/septiembre.
- Oseña, D. y otros (2008) *Metodología de la investigación*. Huancayo: Ed. Pirámide.
- Perassi de Nicotra, Z. y Frantin de Samper, (1992) *El planeamiento estratégico situacional y su aplicación*. Un caso de la realidad educativa a través de la técnica del P.P.O.", UNSL, Mimeo.
- Reyes Flores, (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Peru.
- Rosenholtz, S. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. White Plains, NY: Longman.
- Sierra, R. (2002). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Togneri, W. & Anderson, S. E. (2003). *Beyond islands of excellence: What districts can do to improve instruction and achievement in all schools*. Washington, DC: The Learning First Alliance.
- Ulloa, F. (1969). *Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica*, en *Revista Argentina de Psicología*, tomo XXVI.
- Video Journal of Education (1993). *Managing Change: Presented by Michael Fullan and John Champlain*. *Video Journal of Education* 2(4).



# ANEXOS

**ANEXO N° 01**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE ACORIA, HUANCVELICA – 2017**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p align="center"><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017?</p> <p align="center"><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo autocrático y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo permisivo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017?</p>	<p align="center"><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p> <p align="center"><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo autocrático y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo permisivo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p>	<p align="center"><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p> <p align="center"><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo autocrático y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo permisivo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el periodo 2017.</p>	<p align="center"><b>VARIABLES</b></p> <p><b>V1:</b> El Liderazgo</p> <p><b>V2:</b> Gestión Institucional</p> <p align="center"><b>MÉTODO:</b></p> <p>Investigación Descriptiva.</p> <p align="center"><b>DISEÑO:</b> Descriptivo - Correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M[Muestra] --&gt; O1[O1]     M --&gt; O2[O2]     O1 -- r --&gt; O2             </pre> </div> <p><small>Donde: M =Muestra O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1. O<sub>2</sub> = Observación de la variable 1. r = Relación entre las dos variables.</small></p>	<p align="center"><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La población que servirá de objeto de estudio estará constituida 305 sujetos, entre el personal directivo, docente y administrativo de las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el 2017.</p> <p align="center"><b>MUESTRA</b></p> <p>La muestra es probabilística y estuvo conformada por 170 sujetos, entre el personal directivo, docente y administrativo de las instituciones educativas secundarias del distrito de Acoria en el 2017.</p>

## ANEXO N° 02

### Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa
<b>V1</b> El liderazgo	4. Estilo autoritario	4.1. Trabajo impositivo. 4.2. Muestra desconfianza. 4.3. Resultados parciales.	Escala ordinal Índice: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	5. Estilo democrático.	5.1. Busca consenso. 5.2. Aprendizaje organizacional. 5.3. Genera confianza. 5.4. Resultados óptimos.	
	6. Estilo permisivo	6.1. No hay compromiso laboral. 6.2. Ambiente de inseguridad. 6.3. Promueven individualismo.	
<b>V2</b> Gestión institucional	4. Planificación Estratégica.	4.1. Proyecto Educativo Institucional. 4.2. Reglamento Interno. 4.3. Plan Anual de Trabajo. 4.4. Memoria de gestión. 4.5. Proyectos de innovación.	Escala ordinal Índice: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	5. Cultura Organizacional.	5.1. Cuadro de asignación de personal. 5.2. Organigrama de la I.E. 5.3. Trabajo en equipo. 5.4. Satisfacción del trabajo.	
	6. Dirección estratégica.	6.1. Capacidad de gestión. 6.2. Toma de decisiones. 6.3. Práctica democrática. 6.4. Delegación de funciones.	

**ANEXO N° 03**

**CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Especialidad</b>		<b>Código del docente</b>		<b>Años de servicio</b>	<b>Fecha</b>
<b>Estado civil</b>		<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>		<b>Condición laboral</b>
Soltero	Casado		F	M	
Conviviente	Viudo		Nombrado	Contratado	
Divorciado					

**Instrucciones:** A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ellos exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------------------	---------------	--------------------------

**PARTE I: EL LIDERAZGO**

Dimensión / ítems		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Estilo Autoritario</b>						
1	El trato de los directivos es impositivo.					
2	La relación de los directivos hacia el personal docente y administrativo es vertical.					
3	Los directivos tienen un estilo autoritario.					
4	Los directivos se sienten por encima del grupo.					
5	El trato de los directivos hacia el personal docente y administrativo se caracteriza por la aplicación de sanciones.					
6	Los directivos no delegan responsabilidades a su personal.					
7	Los trabajadores percibimos la desconfianza de los directivos.					
8	Los resultados obtenidos no son los esperados.					
<b>Dimensión 2: Estilo Democrático</b>						
9	Los directivos promueven la participación del grupo.					
10	Los directivos son visionarios y tolerantes.					
11	Los directivos tienen capacidad de escuchar.					
12	Los directivos motivan la solución de problemas.					
13	Los directivos motivan ideas innovadoras.					
14	Los directivos nos incentivan a reflexionar como podemos mejorar nuestro trabajo.					
15	Los directivos generan autoconfianza en su personal.					
16	Los resultados planificados se logran en su totalidad.					
17	Se observa un trabajo con equidad y transparencia.					
<b>Dimensión 3: Estilo Permisivo</b>						
18	Los directivos no se sienten involucrados con el grupo.					
19	Los directivos trabajan empíricamente.					
20	Los directivos toleran cualquier comportamiento del grupo.					
21	Los directivos fomentan el trabajo individualizado – mecanizado.					
22	Los directivos no se sienten comprometidos con la visión y misión de la Institución Educativa.					

**PARTE II: GESTIÓN INSTITUCIONAL**

N°	Dimensión / ítems	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1 : Gestión pedagógica</b>						
23	Existe un control de notas a los docentes					
24	Las estadísticas realizadas reflejan la realidad					
25	La institución cuenta con un libro de actas de notas					
26	El proceso del trámite documentario es eficiente					
27	La dirección cuenta con un plan de supervisión					
<b>Dimensión 2 : Gestión administrativa</b>						
28	Manejo adecuado del control de asistencia de todo el personal.					
29	Los permisos y licencias son otorgados de acuerdo a noemas vigentes					
30	El cronograma de vacaciones del personal administrativo es adecuado					
31	Existe un mantenimiento óptimo de la infraestructura, equipos y mobiliario de la institución					
32	Controla la organización de la biblioteca					
33	El director busca la captación de recursos propios					
34	El director realiza un informe económico permanente					
<b>Dimensión 3: Planificación estratégica</b>						
35	El P.E.I. se elabora con la participación en pleno de la comunidad educativa.					
36	Los directivos, docentes y administrativos cumplen con lo establecido en el reglamento interno.					
37	Se organiza el conjunto de actividades y/o proyectos educativos en función a los objetivos y metas programadas.					
38	Se convoca a la comunidad educativa a analizar y elaborar proyectos de innovación.					
39	Se ejecutan los proyectos de innovación para solucionar situaciones concretas de corto plazo de la institución.					
<b>Dimensión 2: Cultura organizacional.</b>						
40	Se conoce la clasificación y definición de los cargos del personal de la institución.					
41	El organigrama representa la interrelación y jerarquía de las unidades organizacionales.					
42	Hay un grado óptimo de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa de la institución.					
43	Los directivos, docentes y administrativos practican los valores sociales y laborales.					
44	El personal de la institución está comprometido al logro de los objetivos y metas.					
45	Existe cooperación en el trabajo y sentido de equipo.					
46	Se siente satisfecho con el logro de objetivos gracias al trabajo realizado.					
<b>Dimensión 3: Dirección estratégica.</b>						
47	El director guía las actividades de la comunidad educativa en la dirección adecuada para el logro de los objetivos institucionales.					
48	Posee un dominio actualizado de capacidades relativo a la gestión educativa.					
49	Evidencia capacidad para animar y organizar acciones educativas de los miembros de la comunidad educativa.					
50	Identifica y selecciona acciones para enfrentar problemas y oportunidades.					
51	La dirección respeta las decisiones tomadas democráticamente y acepta las sugerencias.					
52	El director confía plenamente en el personal delegándole funciones específicas.					
53	Verifica el cumplimiento de funciones para el logro de metas institucionales.					

**GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

ANEXO N° 04

BASE DE DATOS

Docentes	El Liderazgo															Total	Docentes	Gestión Institucional															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	32	
2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31	2	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	30	
3	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	34		
4	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	32		
5	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
6	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23	6	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	27	
7	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24	7	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	28	
8	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27	8	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	32	
9	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31	9	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	37	
10	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
11	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	11	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	32	
12	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31	12	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	30	
13	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	13	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	34	
14	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	14	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
15	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	15	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
16	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23	16	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	27	
17	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24	17	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	28	
18	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27	18	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	32	
19	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31	19	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	37	
20	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
21	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	21	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	32	
22	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31	22	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	30	
23	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	23	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	34	
24	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	24	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
25	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	25	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	

26	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23	26	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	27		
27	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24	27	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	28		
28	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27	28	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	32		
29	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31	29	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37		
30	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23	30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30		
31	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	31	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	32		
32	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31	32	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	30		
33	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	33	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	34	
34	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	34	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
35	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	35	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
36	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23	36	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	2	27	
37	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24	37	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	28	
38	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27	38	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	32	
39	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31	39	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	37	
40	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23	40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
41	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	41	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	32	
42	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31	42	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	30	
43	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	43	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	34	
44	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	44	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
45	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	45	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31
46	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23	46	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	2	27	
47	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24	47	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	28
48	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27	48	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	32	
49	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31	49	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	37	
50	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23	50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
51	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	51	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	32
52	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31	52	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	30
53	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	53	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	34	
54	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	54	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
55	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	55	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31
56	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23	56	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	2	27	

57	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24
58	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27
59	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31
60	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23
61	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
62	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31
63	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
64	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
65	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
66	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23
67	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24
68	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27
69	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31
70	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23
71	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
72	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31
73	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
74	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
75	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
76	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23
77	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24
78	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27
79	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31
80	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23
81	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
82	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31
83	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
84	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
85	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
86	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23
87	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24

57	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	28
58	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	32
59	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37	
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
61	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	32	
62	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	30	
63	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	34	
64	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
65	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
66	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	27	
67	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	28	
68	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	32	
69	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37	
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
71	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	32	
72	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	30	
73	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	34	
74	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
75	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
76	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	27	
77	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	28	
78	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	32	
79	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37	
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
81	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	32	
82	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	30	
83	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	34	
84	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
85	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
86	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	27	
87	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	28	

88	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27
89	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31
90	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23
91	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
92	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31
93	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
94	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
95	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
96	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23
97	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24
98	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27
99	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31
100	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23
101	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
102	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	31
103	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
104	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
105	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
106	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	23
107	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	24
108	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	27
109	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	31
110	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	23
111	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
112	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
113	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	30
114	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
115	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
116	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
117	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
118	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23

88	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	32
89	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37	
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
91	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	32	
92	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	30	
93	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	34	
94	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
95	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
96	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	27	
97	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	28	
98	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	32	
99	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37	
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
101	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	32	
102	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	30	
103	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	34	
104	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
105	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
106	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	27	
107	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	28	
108	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	32	
109	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37	
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
111	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
112	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	36	
113	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	36	
114	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	33	
115	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
116	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	
117	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	36	
118	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	33	

119	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	119	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
120	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	120	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
121	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	121	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
122	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	122	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	36	
123	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	30	123	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	36
124	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	124	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	33
125	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	125	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
126	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	126	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
127	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	127	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	36
128	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	128	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	33
129	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	129	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
130	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	130	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
131	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	131	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
132	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	132	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	36
133	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	30	133	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	36
134	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	134	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33
135	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	135	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
136	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	136	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
137	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	137	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	36
138	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	138	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	33
139	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	139	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
140	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	140	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
141	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	141	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
142	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27	142	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	36
143	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	30	143	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	36
144	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	144	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	33
145	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	145	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	
146	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	146	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
147	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28	147	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	36
148	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23	148	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	33
149	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28	149	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36	

150	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
151	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
152	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
153	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	30
154	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
155	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
156	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
157	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
158	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
159	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
160	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
161	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
162	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	27
163	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	30
164	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
165	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
166	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
167	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	28
168	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	23
169	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
170	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	28
<b>TOTAL</b>	289	295	277	301	250	380	351	260	306	266	301	250	374	351	260	4511

150	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
151	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36
152	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	36
153	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	36
154	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	33
155	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36
156	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
157	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	36
158	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	33
159	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36
160	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
161	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36
162	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	36
163	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	36
164	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	33
165	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36
166	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
167	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	36
168	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	33
169	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	36
170	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
<b>TOTAL</b>	426	362	306	356	351	365	393	379	341	358	352	386	358	386	352	5471

<b>1</b>	68	68	91	39	90	45	0	97	68	91	39	90	45	0	97
<b>2</b>	85	79	51	131	80	40	159	56	68	62	131	80	46	159	56
<b>3</b>	17	23	28	0	0	85	11	17	34	17	0	0	79	11	17
<b>TOTAL</b>	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

<b>1</b>	0	11	45	12	22	22	11	11	40	0	11	0	22	0	0
<b>2</b>	84	126	114	130	115	101	95	109	89	152	136	124	108	124	158
<b>3</b>	86	33	11	28	33	47	64	50	41	18	23	46	40	46	12
<b>TOTAL</b>	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

## ANEXO N° 05

### AVIDENCIAS FOTOGRAFICAS

Fotografía tomada antes de la aplicar el instrumento en la I.E “MANUEL ESCORZA TORRES” del distrito de Acoria



Fotografía tomada durante la aplicación del instrumento en la I.E “MANUEL ESCORZA TORRES” del distrito de Acoria



Fotografía tomada antes de la aplicar el instrumento en la I.E “SIMON BOLIVAR” del distrito de Acoria



Fotografía tomada durante la aplicación del instrumento en la I.E “SIMON BOLIVAR” del distrito de Acoria



Fotografía tomada antes de la aplicación del instrumento en la I.E “SAN IGNACION DE LOYOLA” del distrito de Acoria



Fotografía tomada durante la aplicación del instrumento en la I.E “SAN IGNACION DE LOYOLA” del distrito de Acoria



Fotografía tomada antes de la aplicar el instrumento en la I.E “JOSE CARLOS MARIATEGUI” del distrito de Acoria



Fotografía tomada durante la aplicación del instrumento en la I.E “JOSE CARLOS MARIATEGUI” del distrito de Acoria



Fotografía tomada antes de la aplicar el instrumento en la I.E “JUAN VELASCO ALVARADO” del Anexo de PUCUTO del distrito de Acoria



Fotografía tomada durante la aplicación del instrumento en la I.E “JUAN VELASCO ALVARADO” del distrito de Acoria



Fotografía tomada antes de la aplicar el instrumento en la I.E “ALFONSO UGARTE” del distrito de Acoria



Fotografía tomada durante la aplicación del instrumento en la I.E “ALFONSO UGARTE” del distrito de Acoria



Fotografía tomada antes de la aplicación del instrumento en la I.E “JOSE GALVEZ EGUSQUIZA” del distrito de Acoria



Fotografía tomada durante la aplicación del instrumento en la I.E “JOSE GALVEZ EGUSQUIZA” del distrito de Acoria

