

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**Liderazgo del director y calidad educativa en los cadetes de IV año
de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.**

Presentada por:

Jorge Moises ESPINOZA CARRION

Asesor:

Aurelio GONZALEZ FLOREZ

Para optar al Grado Académico de Doctor
en Ciencias de la Educación

Lima –Perú

2019

**Liderazgo del director y calidad educativa en los cadetes de IV año de la Escuela Militar
de Chorrillos – 2018.**

Esta tesis la dedico a mi familia por estar siempre
en los momentos difíciles de mi vida.

Reconocimiento

Mi reconocimiento al Ejército y a la Escuela

Militar de Chorrillos.

Tabla de Contenidos

Titulo	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento.....	iv
Tabla de Contenidos.....	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	15
1.1. Determinación del problema	15
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema principal	17
1.2.2. Problemas secundarios.....	17
1.3. Objetivos: general y específicos.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Importancia y alcances de la investigación	18
1.5. Limitaciones de la investigación	18
Capítulo II. Marco Teórico.....	19
2.1. Antecedentes del estudio.....	19
2.1.1. Internacionales:	19
2.1.2. Nacionales:.....	20

2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Referente a la Variable a Liderazgo del director	21
2.2.2. Referente a Calidad Educativa	35
2.3. Definición de términos básicos	45
Capítulo III. Hipótesis y Variables.....	46
3.1. Hipótesis.....	46
3.1.1. Hipótesis General.....	46
3.1.2. Hipótesis Especificas	46
3.2. Variables.....	46
3.3. Operacionalización de variables.....	47
Capítulo IV. Metodología.	49
4.1. Enfoque de la investigación	49
4.2. Tipo de investigación	49
4.3. Diseño de investigación	49
4.4. Población y muestra	50
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	51
4.5.1. Técnicas	51
4.5.2. Instrumentos.....	52
4.6. Tratamiento estadístico.....	52
4.7. Procedimiento estadístico.....	54
Capitulo V. Resultados.....	55
5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	55
5.2. Presentación y análisis de los resultados	55
5.2.1. Variable: Desempeño laboral.....	55

5.2.2. Contrastación de hipótesis	72
5.3. Discusión.....	79
Conclusiones	82
Recomendaciones.....	84
Referencias.....	85
Apéndices	88
Apéndice A. Matriz de Consistencia.....	89
Apéndice B. Cuestionario de encuesta	90
Apéndice C. Confiabilidad del instrumento	92
Apéndice D. Resultado de las encuestas	93
Apéndice E. Tabla de distribución del chi cuadrado.....	96

Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables.	47
Tabla 2. Pregunta 1. ¿El Director fomenta el trabajo en equipos de alto desempeño?	55
Tabla 3. Pregunta 2. ¿El Director fomenta el liderazgo militar en todos los niveles?	56
Tabla 4. Liderazgo ejecutivo Frecuencias	57
Tabla 5. Pregunta 3. ¿El Director motiva el aprendizaje significativo de los cadetes?.....	58
Tabla 6. Pregunta 4. ¿El Director impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas?.....	59
Tabla 7. Liderazgo Persuasivo Frecuencias	60
Tabla 8. Pregunta 5. ¿El Director controla y supervisa el trabajo del Batallón de Cadetes? ...	60
Tabla 9. Pregunta 6. ¿El Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales?	61
Tabla 10. Frecuencias de delegación.....	63
Tabla 11. Pregunta 7. ¿Considera que el Director posee las condiciones profesionales para desempeñarse en el puesto?.....	63
Tabla 12. Pregunta 8. ¿El Director asegura que se cumplan las actividades, particularmente las pedagógicas, dentro de los horarios programados?.....	64
Tabla 13. Frecuencias Formal	65
Tabla 14. Pregunta 9. ¿La gestión administrativa de la Escuela Militar de Chorrillos está centrada en el alumno?.....	66
Tabla 15. Pregunta 10. ¿La Escuela Militar de Chorrillos implementa políticas de seguridad dentro y alrededor de sus instalaciones?	67

Tabla 16. Pregunta 11. ¿La Escuela Militar de Chorrillos le ha proporcionado una Guía del Alumno o un Reglamento el Alumno que facilite su convivencia durante su formación profesional?	68
Tabla 17. Pregunta 12. ¿La Escuela Militar de Chorrillos dispone de otro tipo de recursos que le facilitan su formación militar?.....	69
Tabla 18. Pregunta 13. ¿La Escuela Militar de Chorrillos evalúa sus conocimientos según lo normado (prácticas, exámenes) y les hace conocer oportunamente?.....	70
Tabla 19. Frecuencias Liderazgo del director	71
Tabla 20. Frecuencias Calidad Educativa	72
Tabla 21. Liderazgo ejecutivo y Satisfacción académica Tabulación cruzada	73
Tabla 22. Pruebas de chi-cuadrado.....	73
Tabla 23. Liderazgo persuasivo y Calidad educativa Tabulación cruzada	74
Tabla 24. Pruebas de chi-cuadrado.....	74
Tabla 25. Liderazgo de delegación y Calidad educativa tabulación cruzada.....	75
Tabla 26. Pruebas de chi-cuadrado.....	76
Tabla 27. Liderazgo formal y Calidad educativa tabulación cruzada	76
Tabla 28. Pruebas de chi-cuadrado.....	77
Tabla 29. Liderazgo y Calidad educativa tabulación cruzada.....	78
Tabla 30. Pruebas de chi-cuadrado.....	78

Lista de Figuras

Figura 1. Liderazgo ejecutivo.....	56
Figura 2. Liderazgo ejecutivo.....	57
Figura 3. Liderazgo persuasivo	58
Figura 4. Liderazgo persuasivo	59
Figura 5. Liderazgo de delegación	61
Figura 6. Liderazgo de delegación	62
Figura 7. Liderazgo formal.....	64
Figura 8. Liderazgo formal.....	65
Figura 9. Sistemas administrativos de gestión	66
Figura 10. Implementación de políticas.	67
Figura 11. Marco legal	68
Figura 12. Recursos.....	69
Figura 13. Medición de resultados	70

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera se relaciona el liderazgo del director con la calidad educativa de los cadetes de IV Año de la EMCH - 2018. El enfoque fue de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 145 cadetes, la muestra fue de 105, a quienes se les aplicó una encuesta de 13 preguntas con una escala de cinco categorías de respuestas referida a ambas variables. Este instrumento tuvo una alta confiabilidad de 0.917. Se realizó el análisis correspondiente a los resultados de la encuesta llegando a la demostración empírica de que un 94.6% apoya o considera positivamente los requerimientos de las dimensiones e indicadores propuestas en el instrumento; esto fue ampliamente corroborado y contrastado empleando el chi cuadrado. Se concluyó que el liderazgo del director se relaciona significativamente con la calidad educativa de los cadetes de IV Año de la EMCH – 2018.

Palabras clave: Liderazgo, educacional, directivo, eficacia, educación.

Abstract

The objective of the present investigation was to determine how the director's leadership is related to the educational quality of the IV Year cadets of the EMCH - 2018. The focus was on a quantitative, descriptive, correlational, non-experimental design. The population was composed of 145 cadets, the sample was 105, who were given a survey of 13 questions with a scale of five categories of responses referring to both variables. This instrument had a high reliability of 0.917. The analysis corresponding to the results of the survey was made, arriving at the empirical demonstration that 94.6% support or positively consider the requirements of the dimensions and indicators proposed in the instrument; this was widely corroborated and contrasted using the chi square. It was concluded that the leadership of the director is significantly related to the educational quality of the cadets of IV Year of the EMCH - 2018.

Key words: Leadership, educational, managerial, effectiveness, education

Introducción

La presente investigación está referida a los temas de Liderazgo del Director, por un lado y a la Calidad educativa, por otro. La Investigación se desarrolló en la Escuela Militar de Chorrillos; la población fueron los cadetes de IV Año.

La Escuela Militar de Chorrillos es la única Escuela de formación para oficiales del Ejército del Perú, dicha formación comprende cinco años (10 semestres académicos), al término de los cuales reciben el grado de Bachilleres y el Título de Licenciado en Ciencias Militares; y el grado militar de Subtenientes o Alféreces.

Para el caso, el liderazgo educativo que ejerce el director, se considera la forma como éste está liderando o conduciendo las actividades académicas en la EMCH, en un intento por mejorar u optimizar la calidad educativa. Más aún, cómo este líder va a alcanzar la motivación en sus cadetes, para que éstos desarrollen todas sus capacidades cognitivas y otras, en el intento voluntario de lograr sus objetivos académicos en la etapa de formación como oficiales. En muchos casos este liderazgo es percibido en forma positiva por los subordinados o cadetes, y motiva a continuar por la misma senda.

Por otro lado, la calidad se refiere a las características que son propias de algo y a partir de las cuales es posible estimar algo; cuando estas características son positivas o beneficiosas, La calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura; si es que proceso enseñanza aprendizaje se ha cumplido, si los alumnos han logrado su aprendizaje significativo, si se han cumplido las metas y objetivos trazados, etc..

La motivación principal de esta investigación fue diagnosticar qué tipo de liderazgo desarrolla más, el Director de la EMCH. Asimismo, si es que los cadetes se encuentran satisfechos con la educación que reciben.

El objetivo general de la investigación fue determinar de qué manera el liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa de los cadetes de IV Año de la EMCH - 2018. Los objetivos específicos fueron determinar de qué manera las dimensiones del liderazgo del director vale decir el liderazgo ejecutivo, liderazgo persuasivo, liderazgo de delegación y liderazgo formal se relacionan con la calidad educativa de los cadetes de IV Año de la EMCH.

Este trabajo pretende demostrar la relación que existe entre el liderazgo del director y la calidad educativa de los cadetes de IV Año de la EMCH.

El trabajo se ha desarrollado en cinco (05) capítulos.

El capítulo I, refiere al planteamiento del problema, en ella se preguntó ¿De qué manera el liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa de los cadetes de IV Año de la EMCH - 2018?; asimismo se determinaron los objetivos, importancia, alcance y limitaciones que se tuvieron para realizar esta investigación.

El capítulo II, refiere al marco teórico: antecedentes, bases teóricas de ambas variables y la definición de términos básicos.

El capítulo III, está referido a las hipótesis, variables y su operacionalización.

En el capítulo IV se describe la metodología que se empleó para desarrollar esta investigación: enfoque, tipo, diseño, población, muestra, técnicas, instrumentos, etc.

En el capítulo V se presenta los resultados de la investigación, su análisis, discusión, para terminar en las conclusiones y recomendaciones que hace el autor a la dirección.

Capítulo I. Planteamiento del Problema.

1.1. Determinación del problema

La vorágine de la vida actual, globalizado y al alcance de todos, en todo momento, nos enseña la importancia que tienen en las organizaciones de mayor éxito, la presencia de la/las persona(s) que conduce(n) al éxito a esas organizaciones. Esa persona que encuentra la simpleza de las cosas para motivar a sus empleados (llámese soldados, llámese docentes, llámese alumnos, según el rubro de la organización); para hacerles sentir bien, para hacerles que se identifiquen con los objetivos y valores de la organización.

La educación mundial, producto de esta globalización y el avance incontenible de la tecnología, se ha visto dinamizado, y este cambio es radical, lento pero radical. Los procesos de enseñanza aprendizaje han ido variando y ya no es sólo la figura del profesor que conduce las clases, y toma protagonismo, sin mayor intervención de los alumnos. Ahora, el constructivismo, tiene presencia vital, los docentes son facilitadores, el alumno construye sus propios conocimientos, conjugando lo ya sabido y lo nuevo, hasta alcanzar el aprendizaje significativo.

Esta dinámica requiere de personas que la conduzcan, personas que la organicen, personas que tengan el afán de llevar a sus organizaciones a la cima del éxito, desde donde vean que sus metas y objetivos se han cumplido. Pero esta persona, no debe ser como el pastor que arrea a su ganado, sino por el contrario, la que motiva con sus valores, actitudes y su ejemplo, a todos sus subordinados a hacer, de propia voluntad, lo que es mejor para la organización, esta persona se llama líder.

Como dice (Ander-Egg, 1997), líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores.

Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada. Las teorías nos muestran diferentes tipos/estilos de liderazgo, para efectos del trabajo consideraremos la de Covey: ejecutivo, persuasivo, de delegación y formal.

Para la (UNESCO, s.f.), la comprensión de que es lo que constituye una educación de calidad va evolucionando. La definición convencional sigue siendo importante para comprender la calidad educativa. Incluye en la alfabetización, en lengua y matemática, las destrezas para la vida, y se vincula directamente a componentes críticos como son los maestros, el contenido, las metodologías, el currículum, los sistemas de evaluación, las políticas, el planeamiento, la administración y la gestión. Estos términos académicos básicos siguen siendo esenciales.

La Escuela Militar de Chorrillos es la institución de educación superior, encargada de entrenar y preparar a los futuros oficiales del Ejército del Perú, sus egresados se integran en calidad de Oficiales del Ejército con el grado de Sub teniente o Alférez, en las especialidades (armas y servicios) de Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones, Material de Guerra, Intendencia y Medicina. Al término de sus estudios obtienen el grado de Bachiller en ciencias militares y el título de Licenciado en Ciencias Militares.

El investigador pretende diagnosticar el estilo de liderazgo del actual Director de la Escuela Militar, bajo la visión de los cadetes de IV Año, próximos a egresar como Oficiales del Ejército; y si el liderazgo predominante del Director es de entera satisfacción de los cadetes.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera el liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?

1.2.2. Problemas secundarios

a. ¿De qué manera el liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?

b. ¿De qué manera el liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?

c. ¿De qué manera el liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?

d. ¿De qué manera el liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?

1.3. Objetivos: general y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

a. Determinar de qué manera el liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

b. Determinar de qué manera el liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

c. Determinar de qué manera el liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

d. Determinar de qué manera el liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

1.4. Importancia y alcances de la investigación

Se pretende demostrar la importancia del liderazgo del director, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al punto de vista teórico esta investigación contribuirá al desarrollo científico dentro del contexto de los sistemas de gestión educativa.

Al punto de vista práctico, servirá para que los involucrados en el proceso educativo tomen mayor conciencia sobre la importancia de la gestión en su relación con los aprendizajes.

Al punto de vista metodológico, contribuirá a desarrollar la investigación científica.

Los resultados de la presente investigación les servirán a las autoridades responsables de la EMCH para aplicar estrategias apropiadas que permitan mejorar la gestión educativa.

Alcance temporal, se realizó en el primer semestre del año 2018.

Alcance social, oficiales y cadetes de IV Año de la EMCH

Alcance espacial, se realizó en las instalaciones de la institución castrense en mención, en el distrito de Chorrillos, provincia y departamento de Lima.

1.5. Limitaciones de la investigación

La gran limitación en esta investigación fue la poca bibliografía castrense referente a estos temas en conjunto, por un lado; y por otro, la disponibilidad de tiempo de los cadetes.

Capítulo II. Marco Teórico.

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacionales:

(Raxuleu, 2014), es su tesis titulada “*Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)*”, presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, realiza una investigación de tipo descriptivo correlacional y tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente. El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo en tres fueron calificados como deficientes. Es de destacar que tan sólo en un indicador demuestran la más alta fortaleza y es el que corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza

(Faustino, 2014), en su tesis titulada “*La influencia del liderazgo directivo en la Calidad del Servicio Educativo del CECATP*”; la investigación se centra en los directores de CECATI de los estados de Chihuahua y Baja California Sur, México (Universidad Autónoma de Chihuahua), con los objetivos de medir la influencia del liderazgo directivo en la calidad del servicio educativo en sus planteles, e identificar aquellas mejores prácticas directivas o estándares de desempeño que llevan a cabo en su papel de líderes escolares. Esta investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo de tipo descriptivo; la recuperación de datos es a través de dos cuestionarios estandarizados, construidos con base

en la aplicación de un cuestionario utilizado por la OCDE en 2009. La adecuación de los ítems está contextualizada para esta investigación. Finalmente, concluye en la influencia significativa del liderazgo del director en la calidad educativa.

2.1.2. Nacionales:

(Martínez, 2012), en su tesis titulada *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*, presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, realiza una investigación de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana. Sostiene que el liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos, Los docentes sólo le reconocen algunas características del liderazgo organizacional principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos, como son la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

(Berrocal, 2015), en su trabajo de investigación titulado *“El clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas del nivel secundario de la urbanización Dulanto perteneciente a la Región Callao”*; presentado en la USIL, realizó un estudio de tipo descriptivo correlacional de corte transversal, titulado La muestra estuvo constituida por 272 personas; las técnicas utilizadas fueron dos cuestionarios con preguntas cerradas; la primera para medir la variable independiente (clima institucional) y la segunda para medir la variable dependiente (servicio educativo). En dicho estudio se concluyó que, según la percepción de los trabajadores de la institución,

la identidad institucional y el servicio educativo; así como las relaciones interpersonales y la dinámica institucional se encuentran en un nivel predominantemente medio. Por otro lado, según la percepción de los alumnos el servicio educativo brindado es regular, lo cual es reconocido por docentes, administrativos y personal directivo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Referente a la Variable a Liderazgo del director

Conceptualizaciones

a. Líder

(Ander-Egg, 1997), nos menciona que líder en inglés es “leader”, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa.

Un líder es capaz de convencer o conducir, en base a sus cualidades personales, muy aparte de su posición social, de sus funciones o cargos. Es el que tiene la capacidad para lograr simpatizantes. Para algunos psicólogos sociales, la particularidad más resaltante del líder es la de ser parte de un grupo que más concurre y constantemente es visto realizando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

Desde el punto de vista de (Ander-Egg, 1997) y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene las aptitudes personales y que, de ella se deriva la habilidad de conducir y guiar y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo. Asimismo, su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y

habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros integrantes del grupo.

b. Liderazgo

Liderazgo se define como la habilidad de una persona para influenciar en la manera de comportarse de los otros, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

(Ander-Egg, 1997), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; se desenvuelve desde el ambiente donde actúa el líder, la función de liderazgo lo efectúa en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

(Chiavenato, 2009), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Se podría definir el liderazgo como una influencia interpersonal desempeñada en una cierta situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana el logro de uno o más objetivos específicos. Los elementos que califican al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia, ya que el líder persuade a los miembros del equipo para lograr los objetivos trazados. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien

usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para qué a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

Estilos de liderazgo

(Munch, 2002), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

Se refiere a un comportamiento en particularidad que toma el gerente para guiar a la organización. Estos comportamientos son, parcialmente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Sin embargo, no siempre el líder puede mostrar siempre el mismo estilo de liderazgo, ya que hay situaciones que ameritan cambiar de estilo.

(Chiavenato, 2009), citando a Likert, distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

Liderazgo centrado en la tarea

Es el liderazgo rígido y preocupado por la realización de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados. Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

Liderazgo centrado en las personas

(Collao, 2002), señala que, de acuerdo con esta teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados. Estilo: Autocrático, Democrático y Liberal o permisivo.

En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Guía por medio de su capacidad para dar órdenes. Es aconsejable para solucionar situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian

poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario ya que el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Usa al grupo para imponer su voluntad y no toma en cuenta las opiniones del resto.

(Collao, 2002); afirma que la persona que utiliza este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que los adeptos lo respeten y hagan caso a sus normas y disposiciones. Escucha influencias, pero no necesariamente se dejará influenciar por ellos. Determina sus objetivos y espera que los demás los acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que tiene que lograr y cree saber la mejor forma de llevarlo a cabo, no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la forma más asequible de dirigir a un grupo, sin embargo, es impresionante en caso de emergencias o crisis cuando un grupo no tiene el tiempo suficiente para decidir el plan de acción que corresponde tomarse. También es útil cuando el jefe es la única persona que tiene información nueva e imprescindible o cuando los integrantes del grupo no tienen mucha experiencia. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

El estilo democrático o participativo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

(Collao, 2002) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

El estilo liberal o permisivo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.

Según (Collao, 2002), este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

El liderazgo y la educación

a. Dirección y liderazgo

(Calero, 2005), señala que tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial.

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Un director que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización.

El liderazgo es un tema relevante para la administración. La habilidad para guiar y llevar con efectividad es uno de los requerimientos claves para ser administrador excelente. La particularidad del liderazgo es el seguimiento, el querer seguir a otra persona, al líder, a quien ven como medio para conseguir sus deseos propios, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos y disminuirlos a través del clima organizacional que se establezcan.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y el comparten.

b. Elementos Del Liderazgo Educativo

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

a) **Objetivo.** Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.

b) **Poder.** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.

c) **Estilo.** Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.

d) **Seguidores.** La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Afirma (Gallegos, 2004), que el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo.

El primero elemento (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos.

El segundo elemento (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria. Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización.

El tercer elemento (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse del líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos.

El cuarto elemento (los seguidores) elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/u objetivos.

c. Cualidades Del Líder Educativo

(Alfonso, 2002), señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educativa son:

- a. Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- b. Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- c. Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- d. Conocimiento de la labor que realiza.
- e. Seguridad, confianza y autoridad.
- f. Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- g. Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- h. Cultura general.
- i. Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- j. Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.

- k. Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- l. Iniciativa.
- m. Visión de futuro o perspectiva.
- n. Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- o. Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.

p. Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

d. El Liderazgo y el desarrollo de la organización

(Álvarez & Fernández , 2004), señalan que, aún hoy día, nadie duda de la importancia del liderazgo, menciona que existe cuatro situaciones clave en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

a) Para facilitar el cambio y la innovación, exigencia incuestionable hoy día, para mantenerse en un mundo competitivo en el que los demás son también capaces de ofrecer servicios que responden a las expectativas de los clientes y usuarios.

b) Para motivar a los individuos e ilusionarles con un trabajo, que la mayor parte de las veces exige sacrificios, espíritu de auto superación y un enorme esfuerzo.

c) Para mantener la salud mental del grupo y armonizar los intereses individuales de sus miembros con la misión y la visión de la organización, es decir, con sus objetivos. No es fácil que un simple gestor sea capaz de responder a la demanda de los equipos de trabajo de reconvertir el conflicto y restaurar el orden y la armonía necesarios para conseguir resultados de calidad, sobre todo en las organizaciones de servicios en la que los individuos se convierten en la herramienta fundamental del éxito.

d) Para proporcionar una visión a la organización y para animar a sus primeros

pasos. En este último caso la función de líder consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue. Ello supone un despliegue de energía enorme que emana de las convicciones personales que le motivan y que son capaces de despertar el interés de sus colaboradores, incluso de los mismos trabajadores. Otro aspecto colateral, pero no menos importante es la creación de la cultura de la organización que va unido a las ideas, principios y valores que defiende el líder en los primeros momentos de su creación.

Según (Álvarez & Fernández , 2004) sobre la importancia del liderazgo en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones; alude que el liderazgo facilita el cambio y la innovación imprescindible en estos días donde la competitividad, la globalización y la tecnología exigen que toda organización sea dinámica y adaptada para el cambio que son necesarios para mantener viva la organización.

Teorías de Liderazgo

Existen múltiples autores que teorizan el liderazgo, desde tiempos ancestrales, (Covey, 2003) considera que los más empleados son:

Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. Uno de los pioneros fue Joan Woodward. Considera el Liderazgo Transaccional.

Teoría sociocrítica

La teoría socio crítica plantea un modelo de cambio basado en el conflicto y en el acuerdo. La competición por el poder y los recursos llevan a una forma de resolver los conflictos a partir de los acuerdos de la búsqueda de consenso. La investigación- acción, como forma de reflexionar y replantearse la realidad, puede ser una de las estrategias centradas en esta teoría. Considera los Liderazgos Transformacional, administrativo, político, antagónico, crítico, autoritario, interpersonal, informal, laissez faire, centrado en principios.

Teoría Z del contexto

La teoría Z destaca la importancia del comportamiento humano dentro de la organización para conseguir los objetivos marcados, y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos, de las propias personas y de la empresa. Al profundizar en la teoría Z, se vislumbra que su aplicación al campo de la educación en la familia es directa, pues la base de ambos campos consiste en motivar la voluntad hacia un objetivo determinado. A la hora de plantearse el caso educativo, se trata de motivar la voluntad hacia el bien. Por otra parte, una de las bases de la teoría Z es la conveniencia de vivir las virtudes. Considera los liderazgos en equipo, integrador y burocrático.

Teoría Situacional

Es una teoría que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo el cual, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. Asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente. Así, para hacer lo correcto el administrador depende de una serie de

variables en un ambiente interno y externo crítico y complejo. Es la primera teoría que pone énfasis en lo que es la relación organización-ambiente. Se puede definir el ambiente de dos maneras: Como un conjunto de personas, grupos y organizaciones que tienen relaciones de intercambio con una organización; y como un conjunto de condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc. El ambiente puede proporcionar recursos y oportunidades, pero también puede proporcionar limitaciones y amenazas, estos extremos ya forman parte de la estrategia organizacional. Considera los liderazgos ejecutivos, persuasivos, de delegación y formales.

a. Liderazgo ejecutivo

El liderazgo ejecutivo se ve en diversas organizaciones, industrias, gobierno, asociaciones no lucrativas, etc. El modelo define cuatro grandes procesos para gestionar la estrategia que son: Definición, Alineación, Ejecución y Evaluación de desempeño de la misma.

En este contexto el liderazgo debe estar enfocado y alineado perfectamente a la ejecución de los propios objetivos estratégicos de la organización, para lo cual se debe definir la competencia de liderazgo, sobre todo en tres sentidos: desarrollo de líderes, desarrollo de equipos de alto desempeño y liderazgo en acción.

El liderazgo ejecutivo es el principio más importante que se requiere para ejecutar adecuadamente la estrategia. En este contexto de acuerdo a Gerald Merlyn la productividad de la organización se deriva en 26% de la calidad de su líder. Keny Blanchard, y Anthony Robins, coinciden en este sentido; el extraordinario potencial del ser humano es el eje clave para ejecutar la estrategia. Covey (1993).

b. Liderazgo persuasivo

El líder persuasivo es aquel que sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización. El concepto de liderazgo persuasivo se aplica en la vida organizacional y personal de una persona que influye hacia las demás personas de una manera consistente. Tiene que ver con la capacidad de impulsar y orientar todas las decisiones y esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos de cualquier institución y se relaciona con la forma en que el líder interactúa con su familia y personas cercanas.

La clave del éxito en el siglo XXI está directamente relacionada con el liderazgo persuasivo: Con las habilidades que la persona desarrolle para desempeñarse como líder y para la influencia de los líderes.

En este liderazgo se muestra la excelente capacidad del líder para formar líderes (excelente para líderes militares).

b. Liderazgo de delegación

Es aquel liderazgo que da poder a los miembros del equipo para que asuman más responsabilidad y hagan un trabajo más independiente. No es “ceder el poder a los empleados”. “Ceder el poder a los empleados” es algo que tristemente ya ocurre en muchas organizaciones, para hacer precisamente menos, y no buscar la excelencia en el servicio a las personas. Es liberar el poder positivo de las personas, para mejorar la calidad, buscar la excelencia y alcanzar la máxima plenitud. No es decirles “tienen autoridad para hacer lo que ustedes quieran”, porque eso, salvo en contadísimas excepciones, significa una anarquía que no beneficia ni a la empresa ni a los clientes.

- Si una tarea no es necesaria, elimínala.
- Si una tarea es necesaria, pero puede hacerla otra persona, déléguela en ella.

- Si una tarea no se puede delegar y es fundamental para la consecución de un objetivo, hágala usted mismo, tan bien como le sea posible.

- Delegación sin control y supervisión, no sirve de nada.

Dada la particularidad del Diplomado en Liderazgo y Gestión, es conveniente que el director delegue responsabilidad y de independencia, para realizar mejor sus tareas.

c. Liderazgo formal

El liderazgo existe en muchos lugares dentro de la organización tanto formal como informalmente. El liderazgo formal, que es el que ejercen los nombrados o elegidos para cargos de autoridad, conlleva actividades como fijar la dirección, proporcionar símbolos de la misión, asegurar que se realicen las tareas, apoyar el desarrollo de recursos y modelar la importancia de los clientes, es decir es el que esta preestablecido por la organización.

Dimensiones de Liderazgo del director

Asumiremos las siguientes:

- a. Liderazgo ejecutivo
- b. Liderazgo persuasivo
- c. Liderazgo de delegación
- d. Liderazgo formal

2.2.2. Referente a Calidad Educativa

Conceptualizaciones

Para (Forrester, 2005), en este nuevo milenio parece como si todo se tuviera que hacer desde una comprensión del mundo a partir de una perspectiva global, donde la tecnología de la información y de la comunicación, junto con la economía, tienen la última palabra a la hora de dibujar la sociedad del futuro.

Según (Alvarado, 2002), la gestión educativa es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo, rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

Componentes

Según (López, 2007), la calidad educativa presenta los siguientes componentes:

a. Eficacia. La determinación de los indicadores de eficacia se ayuda fundamentalmente en la evaluación del producto, tomando como instancia de referencia las metas y objetivos del sistema o de la institución. La dificultad aquí proviene, de una parte, de la ambigüedad inherente a las propias metas y objetivos educacionales y, de otra, de la deficiente conceptualización del producto. Resulta, por tanto, ineludible profundizar en el análisis del rendimiento educativo para progresar en la identificación de sus dimensiones básicas y llegar a definiciones operativas, como base de su medida y evaluación.

b. Eficiencia. La determinación de los indicadores de eficiencia se ayuda fundamentalmente en la valoración de los costos de todo orden (personales, temporales, sociales, materiales, económicos, renuncia a otros logros, etc.) que suponen los resultados obtenidos. Se trata, pues, de expresar la relación medios-logros y su dificultad radica también en el carácter elusivo y ambiguo de estos conceptos en el ámbito universitario. Según se definan e identifiquen los inputs y outputs, se configuran tres grandes categorías de índices de eficiencia.

c. Procesos. Una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y sobre todo que los emplee de manera eficiente. Una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o

administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo son indispensables para el logro de la calidad.

Indicadores

Los indicadores de la calidad son todos aquellos aspectos que se pueden medir, dentro de las distintas actividades académicas que se llevan a cabo en una institución educativa, que nos va a reflejar que tanto se está cumpliendo con las normas y disposiciones tendientes al logro de los objetivos y metas, enmarcados dentro de los requerimientos estándares de calidad educativa. Esto nos lleva a precisar que estos indicadores, serán diferentes de acuerdo al tipo de institución educativa, vale decir: colegio inicial, colegio primario, colegio secundario, institutos superiores, universidades; educación para adultos, educación a distancia, etc.

(Luque, 2009), dice que cuando hablamos de un indicador de la calidad educativa nos referimos a una serie de elementos clave o indispensables en donde se va poder ver reflejada el tipo de calidad que tiene nuestro sistema educativo, es decir, si se cumplen los indicadores, podemos decir que la calidad educativa se encuentra en buenas condiciones, pero si no, debemos de ver en qué es lo que está fallando y repararlo para que no sigamos en estas condiciones. Por el otro lado, parafraseando a Andere, Luque nos plantea que no pueden existir indicadores universales, es decir, que estos indicadores van a ir cambiando de acuerdo con lo que se vaya midiendo, y también dependiendo del autor estos indicadores también cambian. Muchas veces el uso de indicadores se refiere o se hace hincapié en las diferentes evaluaciones que hay, en donde cada una va a tener una función la cual es la de calificar como y que resultados se han tenido.

Calidad educativa en Perú

Hoy en día en el Perú se está tomando en cuenta el aprendizaje pro competencias. En el proceso de reorientación de la educación se han propuestos distintos procesos de reforma e innovación curricular que incluyen modificación de planes y programas de estudios e incluso el cambio de modelo educativo. En este caso, se trata del aprendizaje por competencias. Según este modelo todos los seres humanos tienen la capacidad y el potencial susceptible a desarrollarse si se tiene el interés por aprender, por lo que se sustenta en lo planteado por Jacques Delors y que se conoce como los cuatro pilares de la educación: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a vivir en sociedad. De este modo las competencias se establecen como un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a la problemática social, así como para generar necesidades de cambio y transformación.

Competitividad educativa

Según (Robbins, 2001); la competitividad educativa es un concepto que hace referencia a la capacidad de una entidad de prestar servicios en forma eficiente, haciendo que sus servicios sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. La Competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy usado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un

planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Citado por (Hernández, 2012).

Administración educativa

La administración de la educación es tan remota como la educación misma, tanto conceptual como operacionalmente, no obstante, no existen aún antecedentes bibliográficos ni estudios debidamente sistematizados acerca de su evolución histórica en cuanto a conceptos, enfoques y técnicas aplicadas. Sin embargo, mostraremos a los autores más conocidos:

Según (Chiavenato, 2009), es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del Sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

Funciones:

Según (David, 1997), la administración educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida de la complejidad del sistema educativo que administra, entre ellas:

- Diseño, desarrollo, evaluación del sistema educativo.
- Estudios de base para la definición de objetivos y políticas.

- Formulación de la normatividad académica y administrativa.
- Elaboración y aprobación de planes y programas (sobre la base de los objetivos y políticas).
- Determinación y distribución de los recursos financieros.
- Administración integral (formación, desarrollo y bienestar) del magisterio.
- Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia nacional.
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tanto de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales.
- Regulación y supervisión de los sistemas escolares privados.

Características

- a. La naturaleza, diversidad, complejidad y trascendencia de las actividades en torno a la educación permite aseverar que su administración debe caracterizarse por ser:
- b. Planificada, en cuanto que el desarrollo armónico y sostenido de la educación requiere de planes de variados horizontes temporales y espaciales.
- c. Controlada, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.
- d. Desconcentrada, para hacer factible la atención del Servicio educativo hasta los lugares más recónditos del país.
- e. Coordinada, debido a que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización de todos los sectores y entidades que desarrollan este servicio.

f. Interdisciplinaria, por cuanto la educación, al haber dejado de ser actividad de una sola profesión. requiere del esfuerzo de diversos especialistas.

g. Dinámica, de manera que la toma y ejecución de decisiones sea lo más rápida, flexible y eficaz posible.

h. Innovadora, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos, así como para posibilitar o apoyar los cambios estructurales.

Participativa, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia; inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad.

Dimensiones de la calidad educativa

Con toda la experiencia acumulada a lo largo de décadas de trabajo e investigación, la UNESCO ha determinado la existencia de 10 dimensiones resultantes de la calidad educativa, en dos niveles:

- A nivel estudiante. - Su entorno de aprendizaje, nivel que traen, proceso de aprendizaje, salir a buscarlos, contenidos.
- A nivel sistema universitario. - Sistemas administrativos y de gestión, implementación de buenas políticas, marco legal apropiado, recursos y medición de resultados de aprendizaje.

Para efectos de la investigación emplearemos la del nivel del sistema universitario, ya que queremos medir la calidad de la universidad, antes que la de los alumnos.

Sistemas administrativos y de gestión.

La educación tiene que estar estructurada y organizada de modo de hacer centro en el estudiante. Actualmente hay muy pocas instituciones y/o burocracias centradas en el

estudiante. Allí donde los estudiantes trabajen en situaciones laborales que no sean causa de peligro, la estructura de la organización de la educación debe considerar este factor.

Asimismo, los horarios deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir retener a los alumnos en riesgo, evitar que abandonen o que pierdan de alguna otra forma su derecho a la educación.

El sistema educativo debe ser justo y transparente para todos los que lo habitan. Las reglas y las normas deben ser claras, las responsabilidades y los procedimientos vinculados han de estar bien articulados e implementados. Los docentes necesitan ver facilitado su trabajo por un sistema administrativo y de gestión diseñado como para promover la mejora de los resultados de aprendizaje.

Escuelas bien dirigidas son las que incluyen un espacio para sacar a la luz situaciones que pasan en el interior, lo que es el primer paso para poderlas corregir. La educación debe “dejarse aproximar” por los padres y las comunidades. Ellos deben sentirse positivos y cómodos respecto de su rol en el proceso educativo. Esto no ocurrirá sin que exista una estructura y una organización del sistema educativo en todos los niveles que lo permita.

Resulta claro que la estructura, la organización y la administración de la educación juegan un papel importante proveyendo los niveles de control y de equilibrio que se necesitan en cualquier sistema.

Implementación de buenas políticas.

Comúnmente, los ministerios de educación desarrollan políticas; sin embargo, puede ser que la gente no las conozca o entienda, particularmente a nivel de las aulas. Por lo tanto, un punto de partida favorable es aumentar el nivel de conciencia entre los administradores, docentes y estudiantes sobre las mismas y garantizar que existen

mecanismos para su implementación y cumplimiento, ya que no tiene sentido contar con reglas y procedimientos si éstos no se cumplen.

Algunos de los esfuerzos más exitosos para promover, implementar y poner en práctica buenas políticas son aquellos que han logrado construir un amplio nivel de participación de los docentes y estudiantes en su formulación y en su cumplimiento. Todas las políticas escolares necesitan ser consistentes con las leyes y las legislaciones nacionales, las que asimismo deben ser revisadas y actualizadas regularmente para garantizar su relevancia.

La educación no es independiente del resto de la sociedad, ni de las políticas que se desarrollan en implementar en otros se tomes del país. Por ejemplo, una educación de calidad requiere políticas coherentes y favorecedoras en áreas tales como medios de comunicación “responsable”, educación para la salud, juventud, desarrollo de la temprana infancia, y oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida.

Marco legal apropiado

La legislación es esencial para asegurar que se puedan poner en acción cotidianamente y de forma sostenible los principios que conforman el concepto del derecho a la educación. Al igual que ocurre con las políticas, la legislación, tanto educativa como relacionada con ésta, debe de existir, ser comprendida por el público general y por los expertos, e implementarse en la práctica.

Debe existir un marco legislativo facilitador que haga más que incluir declaraciones acerca del derecho a la educación. La legislación debe facilitar los cambios necesarios del sistema educativo, tanto en el nivel macro como en el nivel micro. Claramente, una educación de calidad debe ser accesible para todos los niños. Esto significa que en la mayoría de los casos habrá que expandir la cara para garantizar que existan suficientes

vacantes. La legislación debe atender a las obligaciones de provisión educativa (definida esta en sentido amplio como la suma del acceso y la calidad), la asignación de recursos (humanos, de tiempo y financieros) y las expectativas generales del sistema.

Recursos

Una educación de calidad necesita recursos, y debe reconocerse toda la amplitud del rango de recursos que pueden aportar a la educación. Los recursos no son solamente financieros, sino que también consisten en recursos humanos y de tiempo.

Medición de resultados de aprendizaje

La búsqueda por entender mejor qué es lo que se quiere obtener de una educación de calidad ha extendido de manera significativa los resultados deseados. La siguiente clasificación sencilla de los tipos principales de logros de aprendizaje puede resultar de utilidad al respecto:

- **Conocimiento:** los logros cognitivos esenciales que todos los estudiantes deben alcanzar (incluyendo la alfabetización, el cálculo, y el conocimiento central de las asignaturas);
- **Valores:** solidaridad, equidad de género, tolerancia, comprensión mutua, respecto a los derechos humanos, no violencia, respecto a la vida y la dignidad humanas.
- **Destrezas o competencias:** un dominio seguro de la resolución de problemas, de la experimentación, del trabajo en equipos, capacidad para vivir juntos, para interactuar con otros que son diferentes, y para aprender a aprender de, y
- **Comportamientos:** la predisposición a poner en práctica lo que se ha aprendido.

2.3. Definición de términos básicos

Dirección

Función o actividad indispensable para conducir de manera eficaz la actividad de la organización, de manera que los objetivos lleguen a concluirse, los procedimientos funcionen y se logren los planes.

Estilo De Liderazgo

Es la forma como se da el cargo de dirigir, guiar y apoyar a los integrantes en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el alcance de los objetivos institucionales preestablecidos.

Liderazgo

Establece la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, sí en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al alcance de objetivos institucionales preestablecidos. Es una habilidad general que nos permite discurrir, considerar o reflexionar críticamente sobre una situación concreta o sobre información recogida de diferentes fuentes.

Calidad

Se refiere a la capacidad que posee un bien o servicio para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

Calidad es un concepto subjetivo

Capítulo III. Hipótesis y Variables.

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

El liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

3.1.2. Hipótesis Especificas

a. El liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

b. El liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

c. El liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

d. El liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

3.2. Variables

Variable 1: Liderazgo del director.

Variable 2: Calidad educativa.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	
Variable 1	Liderazgo ejecutivo	Liderazgo en acción	Análisis de contenido.	Cuadros estadísticos.	
		Equipos de alto desempeño	Observación.	Observación directa	
		Fomento del liderazgo	Encuesta.	Cuestionarios estructurados	
		Planificación y argumentación	Análisis de contenido.	Cuadros estadísticos.	
	Liderazgo persuasivo	Motivación	Observación.	Observación directa	
		Impulso y orientación de decisiones	Encuesta.	Cuestionarios estructurados	
		Delegación de administración	Análisis de contenido.	Cuadros estadísticos.	
	Liderazgo del director	Liderazgo de delegación	Control y supervisión	Observación.	Observación directa
			Tareas fundamentales	Encuesta.	Cuestionarios estructurados
			Designación de cargos	Análisis de contenido.	Cuadros estadísticos.
Liderazgo formal		Cumplimiento de documentos formales	Observación.	Observación directa	
		Encuesta.	Cuestionarios estructurados		
		Cumplimiento de normatividad	Encuesta.	Cuestionarios estructurados	

Variable 2 Calidad Educativa	Sistemas administrativos de gestión	Estructura	Análisis de	Cuadros
		Organización	contenido.	estadísticos.
		Administración	Observación. Encuesta.	Observación directa Cuestionarios estructurados.
	Implementación de buenas políticas	Participación	Análisis de	Cuadros
		Difusión	contenido.	estadísticos.
		Cumplimiento	Observación. Encuesta.	Observación directa Cuestionarios estructurados
	Marco legal apropiado	Reglamento Interno de la Universidad.	Análisis de contenido.	Cuadros estadísticos.
		Reglamento del estudiante.	Observación. Encuesta.	Observación directa Cuestionarios estructurados.
		Recursos Humanos	Análisis de contenido.	Cuadros estadísticos.
	Recursos Logísticos	Recursos Logísticos	Observación. Encuesta.	Observación directa Cuestionarios estructurados.
Conocimiento Valores		Análisis de contenido.	Cuadros estadísticos.	
Medición de resultados de aprendizaje		Destrezas y habilidades Comportamientos	Observación. Encuesta.	Observación directa Cuestionarios estructurados

Capítulo IV. Metodología.

4.1. Enfoque de la investigación

(Sánchez & Reyes, 2015), indicaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 88).

Por lo mencionado, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que partiendo de las variables buscamos sus dimensiones hasta llegar a los “indicadores” de cada una de ellas, las que fueron motivo de medición en el estudio y búsqueda de relación entre ellos, mediante técnicas e instrumentos, y posteriormente mediante la contrastación de hipótesis.

4.2. Tipo de investigación

Según, (Bernal, 2010, pág. 110), En alto grado, el objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar, va a depender del tipo de investigación, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador.

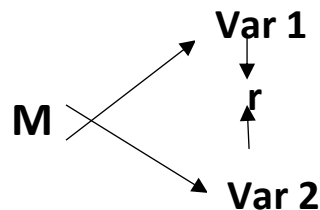
Por lo tanto, esta investigación es del tipo aplicada porque busca la generación del conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. En tal sentido, el nivel de esta investigación es de tipo descriptivo – correlacional, pues inicialmente describimos la situación de la población en relación a las variables, dándoles un atributo según resultados, y después buscamos la relación entre los resultados estadísticos de ambas variables.

4.3. Diseño de investigación

El concepto de un diseño de investigación está definido por el tipo de investigación que va a ejecutarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la

investigación. Es una investigación de diseño no experimental, en otras palabras, no maniobramos variable alguna, sin embargo, estudiamos el fenómeno tal y como se da en su contexto natural en un momento establecido, para después analizarlo, evaluarlo y determinar la consistencia esencial de llegar a saber las relaciones entre las variables de estudio. (Bernal, 2010, pág. 145).

Desarrolla el diseño transversal descriptivo, porque indaga la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables que se investigan en un momento determinado del tiempo.



M: Muestra

O: Observación y medición de una variable.

r: Relación.

Var 1: Representa la variable 1 controlada estadísticamente.

Var 2: Representa la variable 1 controlada estadísticamente.

4.4. Población y muestra

Según (Hernández, et al, 2014), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174).

Para realizar el presente estudio se ha trabajado en base a una población de 145 cadetes de IV Año y una muestra de 105, resultado de un muestreo aleatorio y la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times q}{(N-1) \times E^2 + Z^2 \times P \times q}$$

Donde:

n	=	Muestra	
N	=	Población	145
Z	=	Nivel de aceptación 95%	1.96
E	=	Grado de error 5%	0.05%
P	=	Probabilidad de éxito 50%	0.5%
q	=	Probabilidad de fracaso	0,5%

Reemplazando tenemos

$$n = \frac{(145) \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(145-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = \frac{139.258}{1.3204}$$

$$n = 105$$

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.5.1. Técnicas

Las principales técnicas empleados en esta investigación son:

Análisis documental: se ha investigado y revisado tesis, libros, monografías, artículos científicos, ya sea en las bibliotecas públicas y privadas, y sobre todo virtuales.

Los documentos que hemos trabajado son las fichas textuales, de resumen, y bibliográficas.

Observación: la técnica que se usó en el trabajo de investigación es la observación participante, en otras palabras, nos hemos identificado como investigadores y sobre este principio se ha seleccionado y reunido la información.

Entrevista: la entrevista fue realizada a los docentes para comprobar las respuestas de los cuestionarios, y para ello se ha utilizado grabadoras, con el objetivo de lograr una buena apreciación y/o opinión objetiva del contexto.

Encuesta: Para la ejecución de nuestro proyecto se ha diseñado ítems dirigido a los profesores.

4.5.2. Instrumentos

- Observación directa o Guía de campo.
- Cuestionarios estructurados
- Cuadros estadísticos

4.6. Tratamiento estadístico

Para la confiabilidad se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Alfa es por tanto un coeficiente de relación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

Su fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Siendo:

a: Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

ES^2 : Sumatoria de varianza e los ítems

S^2_T : Varianza de la suma de ítems

Criterio de confiabilidad de valores (*Kenlinger, 2002*)

Alta confiabilidad	0.90 – 1.00
Fuerte confiabilidad	0.76 – 0.89
Existe confiabilidad	0.70 – 0.75
Baja confiabilidad	0.61 – 0.69
No es confiable	0 – 0.60

Para los estadísticos descriptivos se trabajó con las medidas de tendencia central, que nos permiten identificar y ubicar el punto (valor) alrededor del cual se tienden a reunir los datos (“punto central”): media o promedio, mediana y moda o frecuencia; y las medidas de dispersión, que es la variación en un conjunto de datos que proporciona información adicional y permiten juzgar la confiabilidad de la medida de tendencia central: desviación típica o estándar y varianza, frecuencias. Para interpretar mejor las frecuencias, estos se graficarán empleando diagramas de barras y/o círculos. (UNE, 2014).

Para contrastación de las hipótesis se empleó la “distribución de Pearson”, más comúnmente llamado “estadístico chi cuadrado”, que es una distribución de probabilidad continua para un parámetro K que representa los grados de libertad de la variable aleatoria (asociación existente entre dos variables).

Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o-e)^2}{e}$$

X²: Chi cuadrado

O: Frecuencia observada

E: Frecuencia esperada

4.7. Procedimiento estadístico

La segunda parte de la investigación, mejor dicho, el recojo de datos y análisis estadístico, se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo. Luego de una entrevista con el Director y hacerle saber el objeto de la investigación, autorizó el ingreso a las instalaciones e inclusive nos dio información a título personal.

Se trabajó como estaba previsto en el proyecto. Se empleó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package Ciencias Social) (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales) y el Programa Excel.

Los métodos utilizados para el procesamiento de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recogida de datos, así como para su interpretación posterior, han sido el de análisis y síntesis, que permitió una mejor definición de los componentes individuales del fenómeno estudiado; y el de deducción-inducción, que permitió comprobar a través de hipótesis determinadas el comportamiento de indicadores de la realidad estudiada.

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los porcentajes obtenidos en cada respuesta, se estableció la tabla siguiente:

Capítulo V. Resultados.

5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

5.1.1. Validez

Para la validación de la encuesta se tomó en cuenta el juicio de expertos, para esta Investigación.

5.1.2. Confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach.

El resultado de la prueba arrojó una confiabilidad de 0.918, lo que le dio un ALTA CONFIABILIDAD y permitió continuar con el siguiente paso que fue la recolección de datos de la encuesta. (Ver apéndice 4: Confiabilidad del instrumento)

5.2. Presentación y análisis de los resultados

Las respuestas individuales de los 105 encuestados tomados como muestras se han pasado a un cuadro de resultados en Excel, que luego ha permitido continuar el trabajo. (Ver apéndice 5: Resultados de las encuestas).

5.2.1. Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Liderazgo Ejecutivo.

Tabla 2.

Pregunta 1. ¿El Director fomenta el trabajo en equipos de alto desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	51	48,6	48,6	48,6
Casi Siempre	49	46,7	46,7	95,2
Algunas veces	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

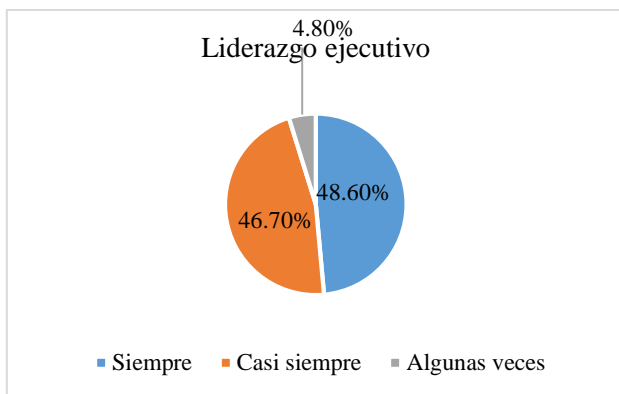


Figura 1. Liderazgo ejecutivo

ANÁLISIS:

1. El 48.6% de los encuestados aseguran que siempre el Director fomenta el trabajo en equipos de alto desempeño.
2. El 46.7% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director fomenta el trabajo en equipos de alto desempeño.
3. El 4.8% de los encuestados aseguran que algunas veces el Director fomenta el trabajo en equipos de alto desempeño.

Tabla 3.

Pregunta 2. ¿El Director fomenta el liderazgo militar en todos los niveles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	52	49,5	49,5	49,5
Casi Siempre	42	40,0	40,0	89,5
Algunas veces	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

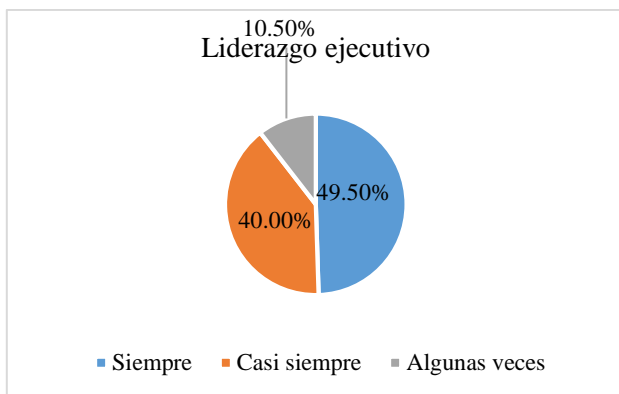


Figura 2. Liderazgo ejecutivo

ANÁLISIS:

1. El 49.5% de los encuestados aseguran que siempre el Director fomenta el liderazgo militar en todos los niveles.
2. El 40% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director fomenta el liderazgo militar en todos los niveles.
3. El 10.5% de los encuestados aseguran que algunas veces el Director fomenta el liderazgo militar en todos los niveles.

Tabla 4.

Liderazgo ejecutivo Frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Ejecutivo^a	Algunas veces	16	7,6%	15,2%
	Casi siempre	91	43,3%	86,7%
	Siempre	103	49,0%	98,1%
Total		210	100,0%	200,0%

a. Agrupación

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo ejecutivo”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo ejecutivo” se tiene que un 49% de los encuestados aseguran que siempre el Director fomenta el trabajo

en equipos de alto desempeño, y que el Director fomenta el liderazgo militar en todos los niveles; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 92.4%, que es mayoría significativa (de 80% a 99%). El 7.6% opta por algunas veces.

Dimensión: Liderazgo persuasivo

Tabla 5.

Pregunta 3. ¿El Director motiva el aprendizaje significativo de los cadetes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	50	47,6	47,6	47,6
Casi Siempre	54	51,4	51,4	99,0
Algunas veces	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

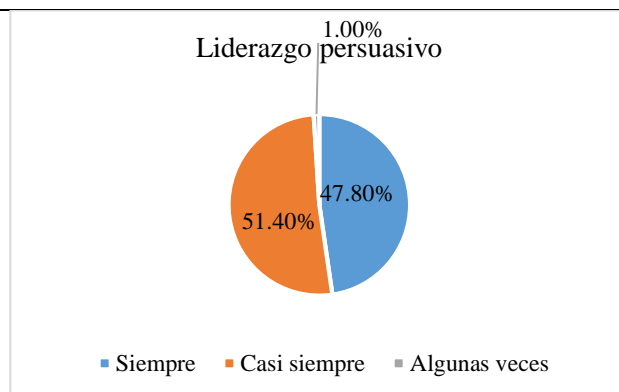


Figura 3. Liderazgo persuasivo

ANÁLISIS:

1. El 47.6% de los encuestados aseguran que siempre el Director motiva el aprendizaje significativo de los cadetes.
2. El 51.4% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director motiva el aprendizaje significativo de los cadetes.

3. El 1% de los encuestados aseguran que algunas veces el Director motiva el aprendizaje significativo de los cadetes.

Tabla 6.

Pregunta 4. ¿El Director impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	40	38,1	38,1	38,1
Casi Siempre	54	51,4	51,4	89,5
Algunas veces	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

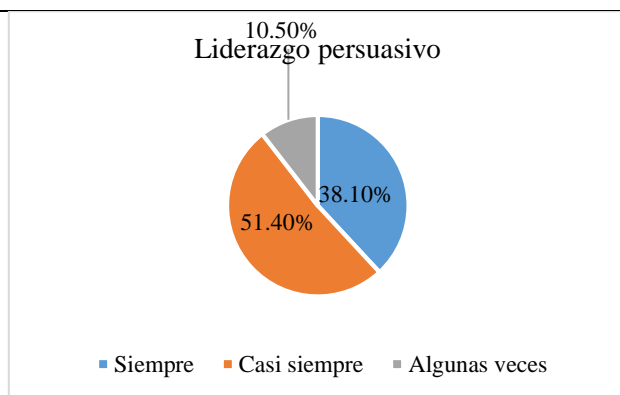


Figura 4. Liderazgo persuasivo

ANÁLISIS:

1. El 38.1% de los encuestados aseguran que siempre el Director impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas.

2. El 51.4% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas.

3. El 10.5 de los encuestados aseguran que algunas veces el Director impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas.

Tabla 7.*Liderazgo Persuasivo Frecuencias*

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Persuasivo^a	Algunas veces	12	5,7%	11,4%
	Casi siempre	108	51,4%	102,9%
	Siempre	90	42,9%	85,7%
Total		210	100,0%	200,0%

a. Agrupación

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo persuasivo”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo persuasivo” se tiene que un 42.9% de los encuestados aseguran que siempre el Director motiva el aprendizaje significativo de los cadetes, y que el Director impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 94.3%, que es mayoría significativa (de 80% a 99%). El 5.7% opta por algunas veces.

Dimensión: Liderazgo de delegación**Tabla 8.**

Pregunta 5. ¿El Director controla y supervisa el trabajo del Batallón de Cadetes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	40	38,1	38,1	38,1
Casi Siempre	54	51,4	51,4	89,5
Algunas veces	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

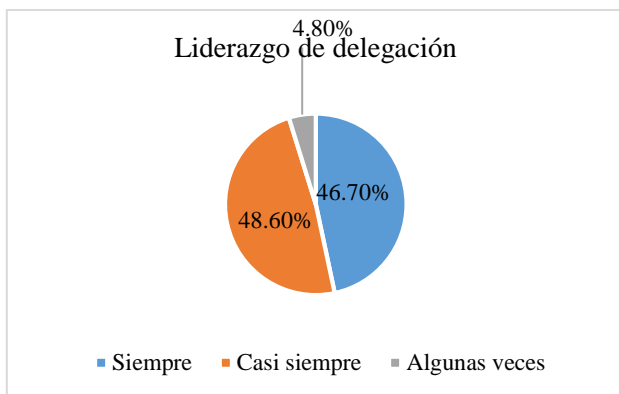


Figura 5. Liderazgo de delegación

ANÁLISIS:

1. El 60.87% de los encuestados aseguran que siempre el Director controla y supervisa el trabajo del Batallón de Cadetes.
2. El 39.13% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director controla y supervisa el trabajo del Batallón de Cadetes.
3. El 39.13% de los encuestados aseguran que algunas veces el Director controla y supervisa el trabajo del Batallón de Cadetes.

Tabla 9. Pregunta 6. ¿El Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	53	50,5	50,5	50,5
Casi Siempre	43	41,0	41,0	91,4
Algunas veces	7	6,7	6,7	98,1
Casi nunca	2	1,9	1,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

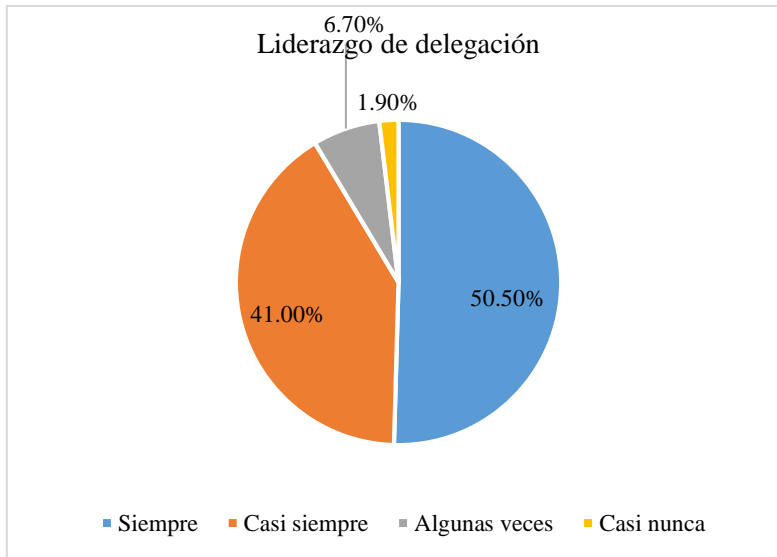


Figura 6. Liderazgo de delegación

ANÁLISIS:

1. El 45.65% de los encuestados aseguran que siempre el Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. El 54.35% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. El 54.35% de los encuestados aseguran que algunas veces el Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
4. El 54.35% de los encuestados aseguran que casi nunca el Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Tabla 10.*Frecuencias de delegación*

		Respuestas		Porcentaje
		N	Porcentaje	de casos
De delegación	Casi nunca	2	1,0%	1,9%
	Algunas veces	12	5,7%	11,4%
	Casi siempre	94	44,8%	89,5%
	Siempre	102	48,6%	97,1%
Total		210	100,0%	200,0%

a. Grupo

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo de delegación”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo de delegación” se tiene que un 48.6% de los encuestados aseguran que siempre el Director controla y supervisa el trabajo del Batallón de cadetes, y que el Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 93.3%, que es que es mayoría significativa (80% a 99%), 5.7% opta por algunas veces, y el 1% opta por casi nunca. (100%).

Dimensión: Liderazgo formal**Tabla 11.**

Pregunta 7. ¿Considera que el Director posee las condiciones profesionales para desempeñarse en el puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	49	46,7	46,7	46,7
Casi Siempre	52	49,5	49,5	96,2
Algunas veces	4	3,8	3,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

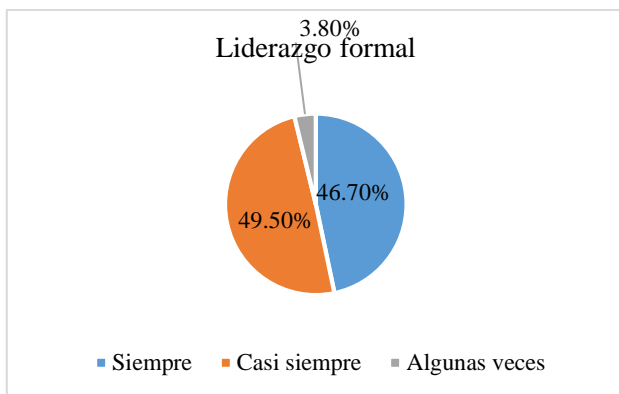


Figura 7. Liderazgo formal

ANÁLISIS:

1. El 46.7% de los encuestados aseguran que siempre el Director posee las condiciones profesionales para desempeñarse en el puesto.
2. El 49.5% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director posee las condiciones profesionales para desempeñarse en el puesto.
3. El 3.8% de los encuestados aseguran que algunas veces el Director posee las condiciones profesionales para desempeñarse en el puesto

Tabla 12.

Pregunta 8. ¿El Director asegura que se cumplan las actividades, particularmente las pedagógicas, dentro de los horarios programados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	69	65,7	65,7	65,7
Casi Siempre	36	34,3	34,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

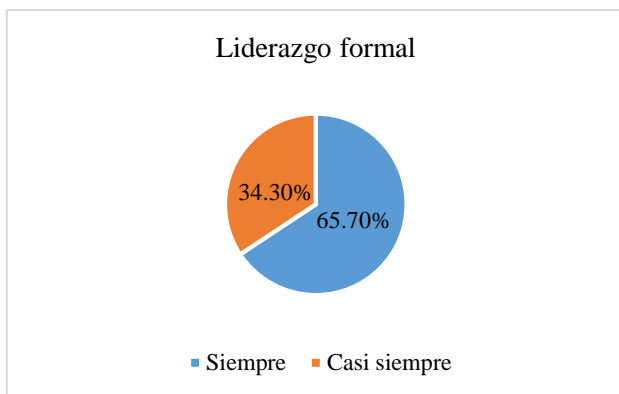


Figura 8. Liderazgo formal

ANÁLISIS:

1. El 65.7% de los encuestados aseguran que siempre el Director asegura que se cumplan las actividades, particularmente las pedagógicas, dentro de los horarios programados.

2. El 34.3% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director asegura que se cumplan las actividades, particularmente las pedagógicas, dentro de los horarios programados.

Tabla 13.

Frecuencias Formal

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Formal^a	Algunas veces	4	1,9%	3,8%
	Casi siempre	88	41,9%	83,8%
	Siempre	118	56,2%	112,4%
Total		210	100,0%	200,0%

a. Grupo

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo formal”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo formal” se tiene que un 56.2% de los encuestados aseguran que siempre el Director posee las condiciones

morales y académicas para desempeñarse en el puesto, y que el Director asegura que se cumplan las actividades, particularmente las pedagógicas, dentro de los horarios programados; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 98.1%, que es mayoría significativa (de 80% a 99%). El 1.9% opta por algunas veces.

5.2.2. Variable: Calidad Educativa

Dimensión: Sistemas administrativos de gestión

Tabla 14.

Pregunta 9. ¿La gestión administrativa de la Escuela Militar de Chorrillos está centrada en el alumno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	48	46,3	46,3	46,3
Siempre	57	53,8	53,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

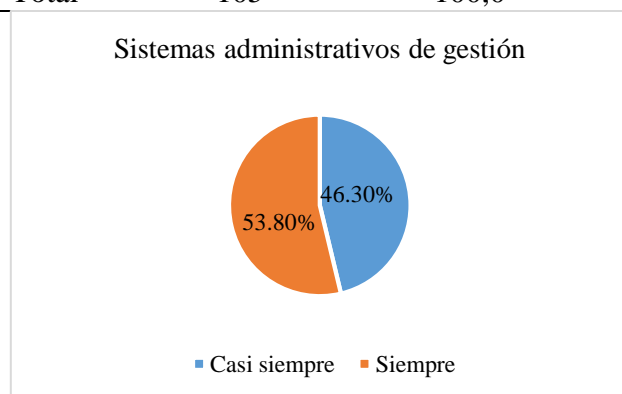


Figura 9. Sistemas administrativos de gestión

ANÁLISIS:

1. El 53.75% de los encuestados opinan que siempre la gestión administrativa de la Escuela Militar de Chorrillos está centrada en el alumno.
2. El 46.25% de los encuestados opinan que casi siempre la gestión

administrativa de la Escuela Militar de Chorrillos está centrada en el alumno.

Dimensión: Implementación de políticas

Tabla 15.

Pregunta 10. ¿La Escuela Militar de Chorrillos implementa políticas de seguridad dentro y alrededor de sus instalaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	2,5	2,5	2,5
Algunas veces	9	8,1	8,1	10,6
Casi siempre	46	44,4	44,4	55,0
Siempre	47	45,0	45,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

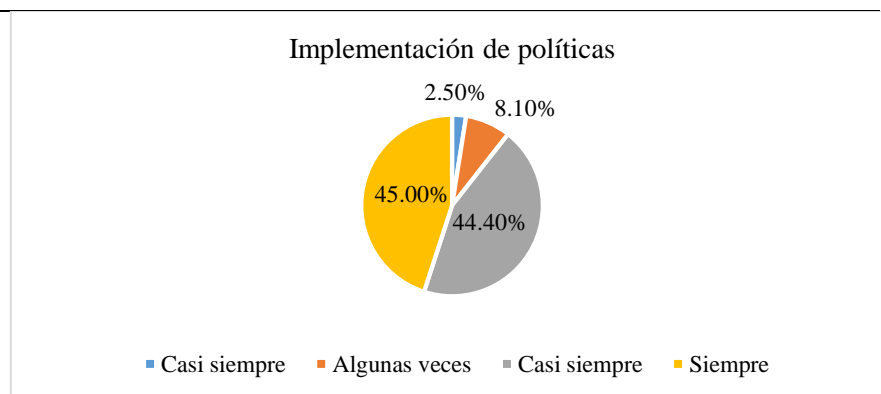


Figura 10. Implementación de políticas.

ANÁLISIS:

1. El 45% de los encuestados opinan que siempre la Escuela Militar de Chorrillos implementa políticas de seguridad dentro y alrededor de sus instalaciones.
2. El 44.38% de los encuestados opinan que casi siempre la Escuela Militar de Chorrillos implementa políticas de seguridad dentro y alrededor de sus instalaciones.
3. El 8.13% de los encuestados opinan que algunas veces la Escuela Militar de Chorrillos implementa políticas de seguridad dentro y alrededor de sus instalaciones.

4. El 2.5% de los encuestados opinan que casi nunca la Escuela Militar de Chorrillos implementa políticas de seguridad dentro y alrededor de sus instalaciones.

Dimensión: Marco legal

Tabla 16.

Pregunta 11. ¿La Escuela Militar de Chorrillos le ha proporcionado una Guía del Alumno o un Reglamento el Alumno que facilite su convivencia durante su formación profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	59	56,3	56,3	56,3
Siempre	46	43,8	43,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

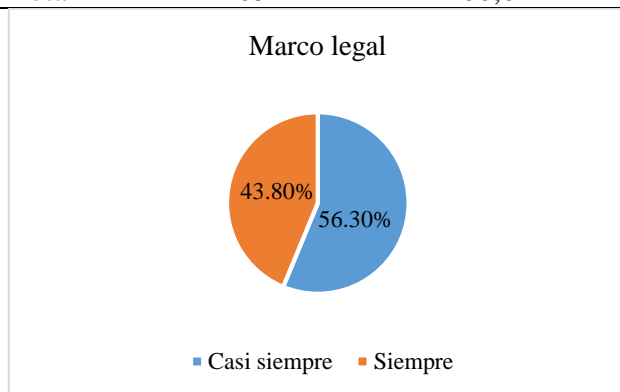


Figura 11. Marco legal

ANÁLISIS:

1. El 43.75% de los encuestados opinan que siempre la Escuela Militar de Chorrillos les ha proporcionado una Guía del Alumno o un Reglamento el Alumno que facilite su convivencia durante su formación profesional.

2. El 56.25% de los encuestados opinan que casi siempre la Escuela Militar de Chorrillos les ha proporcionado una Guía del Alumno o un Reglamento el Alumno que facilite su convivencia durante su formación profesional.

Dimensión: Recursos

Tabla 17.

Pregunta 12. ¿La Escuela Militar de Chorrillos dispone de otro tipo de recursos que le facilitan su formación militar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	8	7,5	7,5	7,5
Casi siempre	50	46,9	46,9	54,4
Siempre	47	45,6	45,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

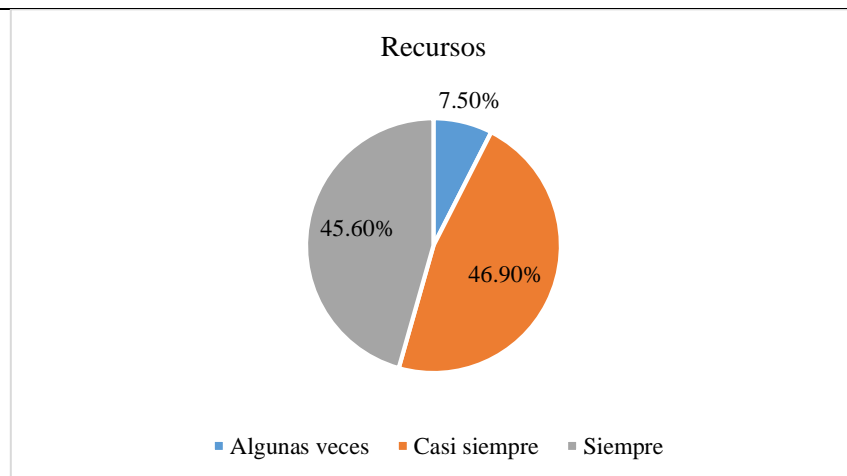


Figura 12. Recursos

ANÁLISIS:

1. El 45.63% de los encuestados opinan que siempre la Escuela Militar de Chorrillos dispone de otro tipo de recursos que le facilitan su formación militar.
2. El 46.88% de los encuestados opinan que casi siempre la Escuela Militar de Chorrillos dispone de otro tipo de recursos que le facilitan su formación militar.
3. El 7.50% de los encuestados opinan que algunas veces la Escuela Militar de Chorrillos dispone de otro tipo de recursos que le facilitan su formación militar.

Dimensión: Medición de resultados

Tabla 18.

Pregunta 13. ¿La Escuela Militar de Chorrillos evalúa sus conocimientos según lo normado (prácticas, exámenes) y les hace conocer oportunamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	58	55,0	55,0	55,0
Siempre	47	45,0	45,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

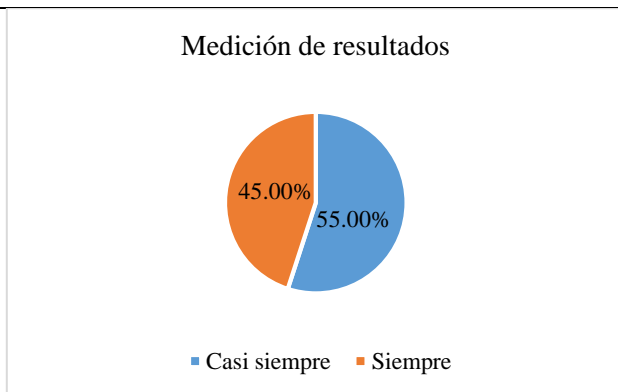


Figura 13. Medición de resultados

ANÁLISIS:

1. El 45% de los encuestados opinan que siempre la Escuela Militar de Chorrillos evalúa sus conocimientos según lo normado (prácticas, exámenes) y les hace conocer oportunamente.
2. El 55% de los encuestados opinan que casi siempre la Escuela Militar de Chorrillos evalúa sus conocimientos según lo normado (prácticas, exámenes) y les hace conocer oportunamente.

Variable: Liderazgo del director

Tabla 19.

Frecuencias Liderazgo del director

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Liderazgo^a	Casi nunca	2	0,2%	1,9%
	Algunas veces	44	5,2%	41,9%
	Casi siempre	381	45,4%	362,9%
	Siempre	413	49,2%	393,3%
Total		840	100,0%	800,0%

a. Grupo

Análisis de los resultados de la variable “Liderazgo del director”

Al realizar el análisis de los resultados de la variable “Liderazgo del director” se tiene que el 94.6% de los encuestados (los que opinan siempre y casi siempre) consideran positivos los requerimientos hechos en los diversos instrumentos, esto demuestra que el liderazgo del director está en un nivel alto y tiene mayoría significativa (entre 80 % a 99%); el 5.2% considera algunas veces y el 0.2% considera casi nunca En las cuatro dimensiones se ha encontrado aceptación, particularmente en la dimensión “Liderazgo Formal” que alcanza el 98.1%, seguido de la dimensión “Liderazgo Persuasivo” que llega al 94.3%, luego la dimensión “Liderazgo de Delegación” que llega a 93.3%, y finalmente la dimensión “Liderazgo Ejecutivo” que llega a 92.4%.

Variable: Calidad Educativa

Tabla 20.

Frecuencias Calidad Educativa

Calidad educativa	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
Casi nunca	3	0,5%	2,5%
Algunas veces	17	3,1%	15,6%
Casi siempre	261	49,8%	248,8%
Siempre	244	46,6%	233,1%
Total	525	100,0%	500,0%

a. Grupo

Análisis de los resultados de la variable “calidad educativa”

Al realizar el análisis de los resultados de la variable “calidad educativa” se tiene que el 96.4% (entre los que opinan siempre y casi siempre) manifiestan que en la Escuela Militar de Chorrillos, se está cumpliendo con los estándares de calidad educativa, particularmente en las que están relacionados a las dimensiones “sistemas administrativos de gestión”, “marco legal” y “medición de resultados” donde la aceptabilidad alcanza el 100%, seguida de la dimensión “recursos” que alcanza el 92.5%, y en última instancia la dimensión “implementación de políticas” con el 89.4%. El 3.1% opinan a veces y el 0.5 % opinan casi nunca.

5.2.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis específica de investigación 01

El liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 01

El liderazgo ejecutivo NO se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 21.

Liderazgo ejecutivo y Satisfacción académica Tabulación cruzada

			Calidad educativa ^a				Total
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Liderazgo ejecutivo^a	Algunas veces	Recuento	1	12	58	57	16
	Casi siempre	Recuento	2	60	316	350	91
	Siempre	Recuento	5	62	344	413	103
Total		Recuento	4	67	359	140	105

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

Tabla 22.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	105.249 ^a	52	,000
Razón de verosimilitudes	62.140	52	,000
Asociación lineal por lineal	32.149	1	,000
N de casos válidos	105		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 01 y se acepta la hipótesis específica de investigación 01 “El liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis específica de investigación 02

El liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV

Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 02

El liderazgo persuasivo NO se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de

IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 23.

Liderazgo persuasivo y Calidad educativa Tabulación cruzada

			Calidad educativa ^a				Total
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Liderazgo persuasivo^a	Algunas veces	Recuento	1	5	42	48	12
	Casi siempre	Recuento	1	74	374	415	108
	Siempre	Recuento	6	55	302	357	90
Total		Recuento	4	67	359	410	105

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

Tabla 24.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	132.157 ^a	91	,028
Razón de verosimilitudes	44.154	91	,014
Asociación lineal por lineal	21.148	1	,001
N de casos válidos	105		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.028 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 02 y se acepta la hipótesis específica de investigación 02 “El liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis específica de investigación 03

El liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 03

El liderazgo de delegación NO se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 25.

Liderazgo de delegación y Calidad educativa tabulación cruzada

			Calidad educativa^a				Total
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Liderazgo de delegación^a	Casi nunca	Recuento	0	0	9	7	2
	Algunas veces	Recuento	1	11	36	48	12
	Casi siempre	Recuento	3	60	340	349	94
	Siempre	Recuento	4	63	333	416	102
Total		Recuento	4	67	359	410	105

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

Tabla 26.*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	101.248 ^a	39	,000
Razón de verosimilitudes	58.149	39	,000
Asociación lineal por lineal	29.273	1	,000
N de casos válidos	105		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 03 y se acepta la hipótesis específica de investigación 03 “El liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis específica de investigación 04

El liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 04

El liderazgo formal NO se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 27.*Liderazgo formal y Calidad educativa tabulación cruzada*

		Calidad educativa				Total
		Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Liderazgo	Algunas veces	Recuento	0	3	13	16
						4

formal^a	Casi siempre	Recuen to	4	52	309	339	88
	Siempre	Recuen to	4	79	396	465	118
Total		Recuen to	4	67	359	410	105

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

Tabla 28.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	128.457 ^a	78	,024
Razón de verosimilitudes	55.293	78	,021
Asociación lineal por lineal	24.154	1	,003
N de casos válidos	105		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.024 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 04 y se acepta la hipótesis específica de investigación 04 “El liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis principal de investigación

El liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis principal nula

El liderazgo del director NO se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 29.*Liderazgo y Calidad educativa tabulación cruzada.*

		Calidad educativa^a					Total
		Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Liderazgo^a	Casi nunca	Recuento	0	0	9	7	2
	Algunas veces	Recuento	3	31	149	169	44
	Casi siempre	Recuento	10	246	1339	1453	381
	Siempre	Recuento	19	259	1375	1651	413
Total	Recuento	4	67	359	410	105	

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

Tabla 30.*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	302.148 ^a	260	,010
Razón de verosimilitudes	148.254	260	,002
Asociación lineal por lineal	68.124	1	,000
N de casos válidos	105		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.010 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis principal nula y se acepta la hipótesis principal de investigación “El liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

5.3. Discusión

Teniendo como soporte los resultados obtenidos en la investigación sobre las variables y sus derivados, entiéndase dimensiones, indicadores, se ha comprobado, mediante un 92.60% que la hipótesis general (“El liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.”) es validada y ratifica una relación directa entre ambas variables; si a estos resultados le acoplamos o lo encuadramos dentro de las diversas teorías lo hacemos más consistente, todas estas acciones no han hecho más que justificar que la calidad educativa de los cadetes se debe en parte al liderazgo que ejerce el Director de la Escuela Militar. Por otro lado, si bien no existen trabajos anteriores sobre estas dos variables juntas, que encuentran relación significativa entre el liderazgo y la calidad educativa, tanto de docentes como de alumnos, quien sostiene que el liderazgo del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de sus integrantes y favorece al vínculo interpersonal con ellos; se destaca en el liderazgo de los directores, el fomento de un ambiente de respeto y confianza entre los agentes educativos.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis “El liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “liderazgo ejecutivo” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los alumnos al indicar que el término “liderazgo en acción” se relaciona con el desempeño del Director de la Escuela Militar, que el Director fomenta el desarrollo de equipos de alto desempeño y el liderazgo militar en todos los niveles; si a estos resultados le acoplamos o lo encuadramos dentro de las diversas teorías lo hacemos más consistente.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis “El liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “liderazgo persuasivo” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los alumnos al indicar que el Director planifica y argumenta adecuadamente los objetivos institucionales, el Director motiva el aprendizaje significativo de los alumnos del diplomado, y que impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas, si a estos resultados le acoplamos o lo encuadramos dentro de las diversas teorías lo hacemos más consistente.

De otro lado, al conjugar los resultados alcanzados, producto de la contrastación de la hipótesis. “El liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “liderazgo de delegación” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los alumnos al indicar que el Director delega la administración y control de los cadetes al Comandante del Batallón de cadetes, el Director controla y supervisa el trabajo del Jefe de Batallón, y que el Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales, si a estos resultados le acoplamos o lo encuadramos dentro de las diversas teorías lo hacemos más consistente.

De otro lado, al conjugar los resultados alcanzados, producto de la contrastación de la hipótesis. “El liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “ejecución” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los alumnos al indicar que el Director posee las condiciones

morales y académicas para desempeñarse en el puesto, y que cumple sus funciones según el ROF y MOF, y que asegura que se cumplan las actividades, particularmente las pedagógicas, dentro de los horarios programados, si a estos resultados le acoplamos o lo encuadramos dentro de las diversas teorías lo hacemos más consistente.

Conclusiones

1. Teniendo en consideración la hipótesis específica 1 que plantea: “El liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos (92.4%), particularmente relacionada al liderazgo en acción, trabajo en equipos de alto desempeño y fomento del liderazgo militar en todos los niveles. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 1.

2. Teniendo en consideración la hipótesis específica 2 que plantea: “El liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos (94.3%), particularmente relacionada a la planificación y argumentación de objetivos, la motivación, y orientación e impulso de las decisiones. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 2.

3. Teniendo en consideración la hipótesis específica 3 que plantea: “El liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos (93.3%), particularmente relacionada a la delegación de administración, control y supervisión y ejecución personal de tareas fundamentales. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 3.

4. Teniendo en consideración la hipótesis específica 4 que plantea: “El liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la

Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos (98.1%), particularmente relacionada a la designación de cargos, formalidad de la documentación y cumplimiento de la normatividad. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 4

5. Se ha podido determinar, a la luz de toda la información obtenida y analizada, que el liderazgo del director se relaciona significativamente (94.6%) con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Recomendaciones

Al término de la presente investigación y teniendo en consideración los resultados de la misma, se recomienda a la Dirección de la EMCH, lo siguiente:

1. Al director de la Escuela Militar de Chorrillos que continúe ejerciendo ese liderazgo positivo, particularmente el liderazgo formal, visible a los ojos de sus cadetes, con el fin de cumplir con las metas y objetivos trazados.

2. Al Director de la Escuela Militar de Chorrillos motive permanentemente a sus miembros de la Escuela, a fin de que se compenetren con los objetivos trazados por la institución.

3. Al director de la Escuela Militar de Chorrillos que siga fomentando en el trabajo en equipo con el fin de fomentar el liderazgo en todos los niveles.

4. Al Teniente Coronel Jefe del batallón de cadetes, se esmere en el cumplimiento de sus funciones en atención al liderazgo delegado por el Director de la Escuela.

Referencias

- Alfonso, A. (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. . Lima: Magisterial .
- Alvarado, O. (2002). Gestión y gerencia de Centros Educativos. Universidad Nacional Federico Villarreal. , Lima.
- Álvarez & Fernández . (2004). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis.
- Ander-Egg, E. (1997). Diccionario de Pedagogía. . Buenos Aires: Magisterio.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera edición ed.). La Sabana, Colombia: Pearson.
- Berrocal, S. (2015). El Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo ofertado por las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la Urbanización Dulanto de la Región Callao. Universidad nacional de Educación . Lima: Tesis de maestría.
- Calero, M. (2005). Gestión Educativa. . Lima: Abedul.
- Chiavenato. (2009). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la teoría general de la administración. . México DF.: Mc Graw Hill.
- Collao, O. (2002). Administración y gestión educativa. . Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Covey, S. (2003). El liderazgo centrado en principios. México: Paídos.
- David, R. (1997). Concepto de Administración Estratégica. Pretice Hall, Hispanoamericana S.A.

- Faustino, V. (2014). La influencia del liderazgo directivo en la Calidad del Servicio Educativo del CECATI. Universidad Autónoma de Chihuahua. . México: Tesis de Maestría.
- Forrester, V. (2005). Horror Económico. . México.
- Gallegos, A. (2004). Gestión Educativa en el proceso de descentralización. San Marcos, Lima.
- Hellriegel, D. (2014). Administración. México.: Internacional Thomson Editores. .
- Hernández, D. (2012). Obtenido de monografías.com: www.monografias.com/calidad-educativa-para-la-competitividad-institucional-en-el-peru-del-siglo-xx1.
- Hernández, et al. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Kenlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento. Método de Investigación en Ciencias Sociales. . México : McGraw Hill.
- López, F. (2007). La gestión de la calidad en la educación. . Madrid: La Muralla.
- Luque, A. (14 de enero de 2009). Calidad Educativa. Revista digital Innovación y experiencias educativas.
- Lussier, R. (2002). Liderazgo. México DF.: Thomson.
- Martínez, Y. (2012). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Pontificia Universidad Católica del Perú., Lima.
- Munch, L. (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. . México D.F.: Trillas.
- OCDE. (2001). Escuelas de calidad de la enseñanza. Informe Internacional. España: Paidós.
- Raxuleu, M. (2014). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina

Ixtahuacán, Sololá, Guate. Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Guatemala:
Tesis de Maestría.

Robbins, S. (2001). Comportamiento Organizacional. México: Hall.

Rojas, G. (2004). Psicología social y nuevo líder. Santa Fe de Bogotá: Magisterio.

Sánchez & Reyes. (2015). Metodología y diseño en la investigación científica. Lima: San
Marcos.

Schmelkes, S. (2003). Programa de evaluación de la calidad de la educación. . México :
Cumbre Iberoamericana. .

UNE. (2014). Manual de Estadística Aplicada a la Investigación Científica con SPSS. La
Cantuta . Lima: Une.

UNESCO. (s.f.). Las 10 dimensiones de la calidad educativa. Obtenido de

http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/CapDev_Networking/pdf/2008/pigozzi_IWGE_GlenCoveJune2008.pdf.

Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia

Liderazgo del director y calidad educativa en los cadetes de iv año de la escuela militar de chorrillos – 2018.

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera el liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿De qué manera el liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?</p> <p>b. ¿De qué manera el liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?</p> <p>c. ¿De qué manera el liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?</p> <p>d. ¿De qué manera el liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar de qué manera el liderazgo del director se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Determinar de qué manera el liderazgo ejecutivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>b. Determinar de qué manera el liderazgo persuasivo se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>c. Determinar de qué manera el liderazgo de delegación se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>d. Determinar de qué manera el liderazgo formal se relaciona con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>El liderazgo del director se relaciona significativamente con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a. El liderazgo ejecutivo se relaciona significativamente con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>b. El liderazgo persuasivo se relaciona significativamente con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>c. El liderazgo de delegación se relaciona significativamente con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>d. El liderazgo formal se relaciona significativamente con la calidad educativa en los cadetes de IV Año de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p>	<p>VARIABLES</p> <p>Variable 1: Liderazgo del director</p> <p>Variable 2: Calidad educativa</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>Para variable 1: Liderazgo ejecutivo Liderazgo persuasivo Liderazgo de delegación Liderazgo formal</p> <p>Para variable 2: Sistemas administrativos y de gestión Implementación de buenas políticas Marco legal apropiado Recursos Medición de los resultados de aprendizaje</p>	<p>Tipo y Diseño de la Investigación. Investigación cuantitativa de naturaleza descriptiva correlacional, analizaremos la relación entre liderazgo del director y calidad educativa.</p> <p>Población y muestra La población lo constituyen 145 cadetes de IV Año y la muestra es de 105</p> <p>Técnicas de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contenidos. • Observación • Encuestas. <p>Instrumentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Cuadros estadísticos • Cuestionarios estructurados

Apéndice B. Cuestionario de encuesta

Buenos días, estamos realizando una encuesta para el liderazgo del director y la satisfacción académica; por favor, contesten las preguntas sin apasionamiento, pero con la verdad, eso nos ayudará a lograr los objetivos de nuestra investigación.

INSTRUCCIONES

- ✓ Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- ✓ No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Marque con claridad la opción elegida con un aspa (x) o un check.
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- ✓ Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.
- ✓ ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

A. LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Nº	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECE S	CASI NUNCA	NUNCA
	EJECUTIVO	5	4	3	2	1
1	¿El Director fomenta el trabajo en equipos de alto desempeño?					
2	¿El Director fomenta el liderazgo militar en todos los niveles?					
	PERSUASIVO					
3	¿El Director motiva el aprendizaje significativo de los cadetes?					
4	¿El Director impulsa y orienta sus decisiones y esfuerzos para cumplir con las metas trazadas?					
	DE DELEGACIÓN					
5	¿El Director controla y supervisa el trabajo del Batallón de cadetes?					
6	¿El Director realiza personalmente las tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
	FORMAL					
7	¿Considera que el Director posee las condiciones profesionales para desempeñarse en el puesto?					
8	¿El Director asegura que se cumplan las actividades, particularmente las pedagógicas, dentro de los horarios					

programados?						
--------------	--	--	--	--	--	--

B. CALIDAD EDUCATIVA

Nº	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECE S	CASI NUNCA	NUNCA
	DIMENSIÓN: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE GESTIÓN	5	4	3	2	1
9	¿La gestión administrativa de la Escuela Militar de Chorrillos está centrada en el alumno?					
	DIMENSIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS					
10	¿La Escuela Militar de Chorrillos implementa políticas de participación con los alumnos en temas relacionados a su proyección profesional?					
	DIMENSIÓN: MARCO LEGAL					
11	¿La Escuela Militar de Chorrillos le ha proporcionado una Guía del Alumno o un Reglamento el Alumno que facilite su convivencia durante su formación profesional?					
	DIMENSIÓN: RECURSOS					
12	¿La Escuela Militar de Chorrillos pone a su disposición recursos materiales, físicos y tecnológicos que facilitan su formación militar?					
	DIMENSIÓN: MEDICIÓN DE RESULTADOS					
13	¿La Escuela Militar de Chorrillos evalúa sus conocimientos según lo normado (prácticas, exámenes) y les hace conocer oportunamente?					

Apéndice C. Confiabilidad del instrumento

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD - ALFA DE CRONBACH

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	TOTAL
1	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	54
2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	75
3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	55
4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	69
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	70
6	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	65
7	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	73
8	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	56
9	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	57
10	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	61
VAR P	0.56	0.66	0.88	0.69	0.56	0.29	0.22	0.69	0.44	0.69	0.69	0.26	0.16	56.45
Sumatoria de las Varianzas de las preguntas														7.91

A partir de las varianzas [\[editar\]](#)

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

$$\alpha = \left[\frac{16}{15} \right] \left[1 - \frac{(7.91)}{56.45} \right] = 1.066 \times 0.859 =$$

$\alpha =$	0.917
------------	--------------

ALTA CONFIABILIDAD	De 0.900 a 1.00
FUERTE CONFIABILIDAD	De 0.751 a 0.899
Existe confiabilidad	De 0.700 a 0.750
Baja confiabilidad	De 0.601 a 0.699
No existe confiabilidad	De 0.000 a 0.600

Apéndice D. Resultado de las encuestas

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	4	5	4	5	5	5	4	2	4	5	5	4	5
2	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
3	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5
6	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5
7	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
8	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
9	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5
10	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
11	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4
12	4	5	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5
13	3	5	4	4	4	5	5	4	2	4	2	5	5
14	4	4	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	4
15	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3
16	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5
17	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
18	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
20	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4
21	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
22	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5
23	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
24	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4
25	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
26	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	4	5
27	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
28	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3
29	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5
30	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4
31	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4
32	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	5
33	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3
34	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	4
35	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4
36	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
37	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4
38	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4
39	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
41	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	2	4	5
42	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5
43	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	4
45	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5
46	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3
47	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4
48	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4
49	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
50	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
51	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	5
52	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
53	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
54	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
55	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5
56	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
57	4	4	3	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4
58	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
59	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
60	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3
61	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
62	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3
63	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3
64	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
65	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5
66	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3
67	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5
68	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
69	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
71	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
72	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	5
73	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
74	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
75	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
76	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
77	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
78	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
79	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
80	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
81	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
82	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
83	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3
84	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
85	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
86	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
88	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
89	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
90	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
91	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
92	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
93	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5
94	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
95	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
96	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
97	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
98	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
99	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
100	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
101	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
102	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4
103	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5
104	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	4
105	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
106	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
107	5	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	3
108	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
109	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5
110	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5
111	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
112	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
113	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
114	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
115	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5

Apéndice E. Tabla de distribución del chi cuadrado

g.d.	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	g.d.
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20
21	46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615	27,662	26,171	24,935	23,858	22,888	21,991	21
22	48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813	28,822	27,301	26,039	24,939	23,947	23,031	22
23	49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007	29,979	28,429	27,141	26,018	25,006	24,069	23
24	51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196	31,132	29,553	28,241	27,096	26,063	25,106	24
25	52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382	32,282	30,675	29,339	28,172	27,118	26,143	25
26	54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563	33,429	31,795	30,435	29,246	28,173	27,179	26
27	55,476	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741	34,574	32,912	31,528	30,319	29,227	28,214	27
28	56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916	35,715	34,027	32,620	31,391	30,279	29,249	28
29	58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087	36,854	35,139	33,711	32,461	31,331	30,283	29
30	59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256	37,990	36,250	34,800	33,530	32,382	31,316	30
31	61,098	55,003	52,191	49,226	48,232	47,402	46,059	44,985	41,422	39,124	37,359	35,887	34,598	33,431	32,349	31
32	62,487	56,328	53,486	50,487	49,480	48,641	47,282	46,194	42,585	40,256	38,466	36,973	35,665	34,480	33,381	32
33	63,870	57,648	54,776	51,743	50,725	49,876	48,500	47,400	43,745	41,386	39,572	38,058	36,731	35,529	34,413	33
34	65,247	58,964	56,061	52,995	51,966	51,107	49,716	48,602	44,903	42,514	40,676	39,141	37,795	36,576	35,444	34
35	66,619	60,275	57,342	54,244	53,203	52,335	50,928	49,802	46,059	43,640	41,778	40,223	38,859	37,623	36,475	35
40	73,402	66,766	63,691	60,436	59,342	58,428	56,946	55,758	51,805	49,244	47,269	45,616	44,165	42,848	41,622	40
60	99,607	91,952	88,379	84,580	83,298	82,225	80,482	79,082	74,397	71,341	68,972	66,981	65,227	63,628	62,135	60
80	124,839	116,321	112,329	108,069	106,629	105,422	103,459	101,879	96,578	93,106	90,405	88,130	86,120	84,284	82,566	80
90	137,208	128,289	124,116	119,648	118,136	116,869	114,806	113,145	107,565	103,904	101,054	98,650	96,524	94,581	92,761	90
100	149,449	140,169	135,807	131,142	129,561	128,237	126,079	124,342	118,498	114,659	111,667	109,141	106,906	104,862	102,946	100
120	173,617	163,648	158,950	153,918	152,211	150,780	148,447	146,567	140,233	136,062	132,806	130,055	127,616	125,383	123,289	120
140	197,451	186,847	181,840	176,471	174,648	173,118	170,624	168,613	161,827	157,352	153,854	150,894	148,269	145,863	143,604	140