

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS:**

**“Estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el Comité  
“Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de  
Pasco – Perú”.**

**PRESENTADO POR:**

**Lic. Elizabeth Valentina ATENCIO SOVERO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA  
EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**

**ASESORA: Dra. María Nelly MEGO PEREZ**

**2019**

***A los gestores del desarrollo social.***

***Los líderes no surgen de la nada. Deben ser desarrollados:  
educados de tal manera que adquieran las cualidades del liderazgo.***

***Warren Bennis***

***Hablar no cuece el arroz***

***Proverbio Chino***

## INDICE

CARATULA

DEDICATORIA

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### Capítulo I

#### Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1	Marco Histórico y Legal	17
1.2	Marco Teórico.	23
	1.2.1 Gerencia Social	23
	1.2.2 Liderazgo	24
	1.2.2.1 Características del Líder	25
	1.2.2.2 Funciones del líder	27
	1.2.2.2 Estilos de Liderazgo	28
	1.2.2.3 Gestión del Tiempo	29
	1.2.2.3.1 Definición	29

1.2.2.3.2 Evolución histórica	30
1.2.2.3.3 Propuesta de MacCay	30
1.2.2.3.4 Propuesta de Drucker	31
1.2.2.3.5 Principios teóricos de la gestión del tiempo	32
a) Primero: Principio de Pareto	32
b) Segundo: La Ley de Parkinson	32
c) Tercero: Ley de la Eficacia: Las tareas se alargan al interrumpirlas.	32
d) Cuarto: Ley de la Eficacia: Interrumpirla una gran tarea, lleva mayor tiempo retomarlo.	33
e) Quinto: Proclividad al perfeccionamiento.	33
f) Sexto: Rasgos de la gestión del tiempo	34
g) Séptimo: Matriz de prioridades desde la perspectiva de la gestión del tiempo	35
1.3 Investigaciones	37
1.3.1 Internacionales	38
1.3.2 Nacionales	40
1.3.3 Regionales y locales	41

1.4	Marco Conceptual	41
-----	------------------	----

## **Capítulo II**

### **El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**

2.1	Planteamiento del problema	58
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	58
2.1.2	Antecedentes Teóricos	63
2.1.3	Definición del Problema	65
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	66
2.2.1	Finalidad	66
2.2.2	Objetivo General	66
2.2.3	Objetivos Específicos	66
2.2.4	Delimitación del Problema	67
2.2.5	Justificación e Importancia del Estudio	68
2.3	Hipótesis y Variables	68
2.4.1	Supuestos Teóricos	68
2.4.2	Hipótesis Principal y Específicos	70
2.4.3	Variables e Indicadores	71

### Capítulo III

#### Método, Técnicas e Instrumentos

3.1	Tipo y Nivel	72
3.2	Método	72
3.3	Población y Muestra	73
3.4	Diseño Utilizados en el Estudio	74
3.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	74
3.6	Procesamiento de Datos	78

### Capítulo IV

#### Presentación y Análisis de Datos

4.1	Presentación de Resultados	79
	Tabla N°1: Líder autoritario coercitivo y toma de decisiones	79
	Tabla N°2: Líder autoritario coercitivo y proceso de negociación "Ganar – Perder"	81
	Tabla N°3: Líder autoritario coercitivo y controlador del equipo de trabajo	83

Tabla N°4: Líder autoritario benevolente y análisis de problemas	85
Tabla N°5: Líder autoritario benevolente y capacidad de persuasión	87
Tabla N°6: Líder autoritario benevolente y premios – castigos	89
Tabla N°7: Líder democrático consultivo y su relación con subordinados	91
Tabla N° 8: Líder democrático consultivo y toma de decisiones	93
Tabla N° 9: Líder democrático consultivo y comunicación con el equipo	95
Tabla N° 10: Líder democrático participativo y toma de decisión	97
Tabla N° 11: Líder democrático participativo y consulta al equipo	99
Tabla N° 12: Líder democrático participativo y consulta a los miembros del equipo	101
Tabla N° 13: Urgente – Importante: Estimación del tiempo	103
Tabla N° 14: Urgente – Importante: Resolución de problemas al instante	105
Tabla N° 15: Urgente – Importante: Aparente escases del tiempo	107
Tabla N° 16: Urgente / No importante: Realización de actividades de rutina	109

	Tabla N° 17: Urgente / No importante: Prioridades y objetivos de trabajo	111
	Tabla N° 18: Urgente / No importante: Delegación de funciones para las actividades	113
	Tabla N° 19: No urgente / Importante: Planificación de actividades diarias	115
	Tabla N° 20: No urgente / Importante: Anotaciones sobre utilización del tiempo	117
	Tabla N° 21: No urgente / Importante: Planificación de metas y actividades	119
	Tabla N° 22: No urgente / No importante: Definición de prioridades pendientes	121
	Tabla N° 23: No urgente / No importante: Toma de decisiones a destiempo	123
	Tabla N° 24: No urgente / No importante: Tiempo para la familia y el ocio	125
4.2	Contrastación de Hipótesis	126
4.3	Discusión de Resultados	138

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

5.1	Conclusiones.	141
5.2	Recomendaciones	142

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

## RESUMEN

En este estudio se analiza los estilos de liderazgo y gestión del tiempo en el contexto del Programa Nacional Cuna Más, específicamente, en el Comité de Gestión Santa Ana, ubicado en la Ciudad de Cerro de Pasco- Perú. Organización social que se dedica a la formación integral de la primera infancia, niñas y niños de 0 a 3 años de edad.

Asimismo, el objetivo general alcanzado fue determinar el nivel de asociación del estilo de liderazgo y gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.

El estudio en cuestión fue de tipo descriptivo, no experimental, ex post facto y transversal; y de nivel explicativo. Ahora, respecto a la población, lo constituyeron todos los actores comunales que conformaron 300 individuos entre dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras. De lo anterior, se ha seleccionado una muestra representativa mediante la técnica no probabilístico con población finito de 30 unidades de observación organizados como: 10 Dirigentes comunales, 10 madres cuidadoras y 10 Coordinadoras del Programa Nacional Cuna Más. Sede Cerro de Pasco. Además, a la muestra de 30 actores comunales se ha aplicado cuestionarios y guía de análisis documental. El primero refleja la variable: estilos de liderazgo (12 Ítems) y el segundo gestión del tiempo (12 Ítems), y guía de análisis documental. Dichos instrumentos fueron validados por prueba

piloto, juicio de expertos y la determinación del nivel de confiabilidad de alfa de Cronbach = 0,792 (fuerte confiabilidad).

La principal conclusión a que ha arribado la investigación fue: el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del tiempo en el comité "Santa Ana". Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú. Expresado en el coeficiente de contingencia = 0,8455 > "0

**Palabras clave:** Estilo de liderazgo, gestión del tiempo, programa nacional cuna más, dirigentes comunales, coordinadoras y madres cuidadoras.

## ABSTRACT

In this study, leadership and time management styles are analyzed in the context of the National Cuna Más Program, specifically, in the Santa Ana Management Committee, located in the City of Cerro de Pasco, Peru. Social organization that is dedicated to the integral formation of the first childhood, girls and boys from 0 to 3 years of age.

Likewise, the general objective reached was to determine the level of association of leadership style and time management in the "Santa Ana" committee. Cuna Más National Program. Cerro de Pasco - Peru.

The study in question was descriptive, not experimental, ex post facto and transversal; and of explanatory level. Now, I respect the population, all the communal actors that formed 300 individuals among communal leaders, mother's caretakers and coordinators constituted it. From the above, a representative sample has been selected through the non-probabilistic technique with a finite population of 30 observation units organized as 10 Community leaders, 10 caregivers and 10 Coordinators of the National Cuna Más Program. Cerro de Pasco Headquarters. In addition, questionnaires and a documentary analysis guide were applied to the sample of 30 community actors. The first one reflects the variable: leadership styles (12 Items) and the second time management (12 Items), and document analysis guide. These instruments were validated by pilot test,

expert judgment and the determination of the reliability level of Cronbach's alpha = 0, 792 (strong reliability).

The main conclusion reached by the research was: the leadership style is directly related to the management of time in the "Santa Ana" committee. Cuna Más National Program. Cerro de Pasco - Peru. Expressed in the contingency coefficient = 0.8455 > "0

**Keywords:** Leadership style, time management, national crib program more, community leaders, coordinators and mothers carers.

## INTRODUCCIÓN

El Programa Nacional “Cuna Más” dedicada a la atención integral de las niñas y los niños de 0 a 3 años de edad que conforman la primera infancia ha sido poco estudiado desde la perspectiva de la gerencia social. Hecho que ha motivado la realización del presente estudio intitulado: “Estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el comité Santa Ana. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú”.

La escasa atención integral es uno de los problemas sustanciales en la formación de las niñas y niños en sus primeros años de vida, las mismas que son determinantes porque durante ese periodo, el cerebro se desarrolla más rápido, aproximadamente en cada segundo se forman 700 nuevas sinapsis (Shonkoff y otros 2009). Encima, a los 3 años de edad, el cerebro de un niño es dos veces más activo que el de un adulto (Brotherson 2009). Otros factores son: las experiencias tempranas, la interacción con el ambiente físico - social que lo rodea, el desarrollo físico/crecimiento, motor, cognitivo, perceptivo, del lenguaje y socioemocional.

En consecuencia, el mencionado estudio abordó el problema general de la siguiente manera: ¿En qué medida se relaciona el estilo de liderazgo con la

gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”? Programa Nacional Cuna Más.  
¿Cerro de Pasco – Perú?

Para contestar dicha interrogante, se ha tomado el horizonte de los estudios de Mc Gregor (1960), quién defiende la teoría X e Y. Estilo autoritario y participativo. En especial se resalta el aporte de Likert (1961), que plantea cuatro tipos de liderazgo, tomando como criterio la relación superior – subordinado. De la misma que resultan los siguientes perfiles: autoritario – coercitivo; autoritario - benevolente; democrático consultivo y democrático participativo. Respecto a la gestión del tiempo se ha considerado a autores como McCay (1959) y Drucker (1967) quienes propusieron métodos para mejorar los problemas de administración del tiempo ocasionados en los puestos de trabajo. Drucker (1967) enfatiza la importancia de una adecuada gestión del tiempo en ámbito de la dirección y gestión. Asimismo, la investigación se sustenta en los principios teóricos de Pareto: “el 20% del tiempo de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados”<sup>1</sup>; de Parkinson: “Trabajar sin plazos, supone un elevado riesgo”<sup>2</sup>; de la eficacia: “las tareas se alargan al interrumpirlas” e “Interrumpir una gran tarea lleva mayor tiempo retomarlo”<sup>3</sup>; de perfeccionismo: “el valor de un trabajo cualquiera se mide en función al tiempo utilizado”<sup>4</sup>. En suma, la gestión del tiempo se focaliza en cuatro dimensiones de acuerdo a la matriz de prioridades:

---

<sup>1</sup> TURLA, P y HAWKINS, K (1992) CÓMO USAR EL TIEMPO CON EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD. Ediciones DEUSTO. España.

<sup>2</sup> Loc. Cit.

<sup>3</sup> Loc. Cit.

<sup>4</sup> Loc. Cit.

Urgente/No importante; Urgente/ Importante; No urgente/No importante y No urgente/ Importante.

El informe de investigación está organizado como sigue: Carátula; Índice; Resumen; Summary; Introducción. Capítulo I) Fundamentos Teóricos de la Investigación; Capítulo II) El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Capítulo III) Método, Técnicas e Instrumentos; Capítulo IV) Presentación y Análisis de Datos; Capítulo V) Conclusiones y Recomendaciones; finalmente la Referencias Bibliográficas y Anexos.

**LA AUTORA**

## Capítulo I

### Fundamentos Teóricos de la Investigación

#### **1.1 Marco Histórico y Legal**

El concepto de liderazgo, obviamente, no es nuevo, en el transcurrir del tiempo ha sufrido significativa variación. Es así que Culligan (1986) planteó cinco perfiles, según el contexto temporal y la práctica de liderazgo<sup>5</sup>. Y son los siguientes:

- a) Liderazgo en tiempo de conquista. - El líder defendía a la gente. Brindaba seguridad a cambio de lealtad e impuestos.
  
- b) Liderazgo comercial. - El líder apoyaba a la gente para elevar su nivel de vida.

---

<sup>5</sup> GOMEZ, A (1990) LIDERAZGO, CONCEPTOS, TEORÍAS Y HALLAZGOS. En Revista Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol 2. N°2 . P 61 -67. Universidad del Bosque. Colombia

- c) Liderazgo organizacional. - El líder organizaba a la gente y desarrollaba su capacidad de pertinencia social.
  
- d) Liderazgo de innovación. - El líder proporcionan nuevos conocimientos y habilidades para enfrentar los problemas.

Por otro lado, una percepción evolutiva de la gestión del tiempo evidencia cambios. Según Claessens et al (2007) ha sido una preocupación constante desde las décadas de los 50,60, 70. Mc Cay (1959) y Drucker (1967) plantearon diversos métodos para enfrentar los problemas de la administración del tiempo. El primero de los autores mencionados afirma: “el uso de los registros de tiempo como una forma eficaz de garantizar que un trabajador desempeñara su tarea empleando correctamente su tiempo. El concepto utilizado por McCay (1959) sobre la gestión del tiempo le llevó al planteamiento y organización de un programa de formación, el cual sigue utilizándose hoy en día en muchas organizaciones (...)Éste método se basa en la planificación diaria, así como el aprendizaje sobre la priorización de las tareas y cómo gestionar los imprevistos. El segundo, Drucker (1967) también reconocería la importancia de una adecuada gestión del tiempo, sobretodo en el ámbito de la dirección, formalizando el concepto y el enfoque en el lugar de trabajo” (p. 41)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> MARTINEZ, J (2015) LA GESTION DEL TIEMPO. Tesis de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de la Laguna. Chile.

Referente a la gestión social, también ha transitado históricamente por los siguientes modelos y momentos: a) Modelo normativo, se ha aplicado entre las décadas de 1950 a 1960. Estaba orientado al crecimiento cuantitativo del sistema. La característica principal fue la visión lineal expresada en la planificación; b) Modelo prospectivo, ha hegemonizado a partir de 1970 a 1980. Promovió las reformas en las instituciones. Se identificó por el estudio de escenarios posibles. La planificación se flexibilizó; c) Modelo estratégico, se llevó a la práctica desde 1990 a 2000. Sostenía que las estrategias deben guiar a las normas y las tácticas deben estar presentes en las planificaciones operativas que son los medios. d) Modelo estratégico situacional, se utilizó entre 1985 a 1995. La visión estratégica se incrementó lo situacional. El análisis y el abordaje de los problemas tenían que apuntar a objetivos concretos; e) Modelo de calidad total. Se inició su aplicación en 1990 y se prolongó hasta la actualidad. Ahora está presente en la norma internacional ISO 9001: 2015 dedicado a los servicios y productos y también se aplica a las organizaciones de cualquier índole. Se inspira en la prevención de riesgos y mejora continua; f) Modelo de reingeniería, se ha aplicado en la década de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. g) Modelo comunicacional, se aplicó inicialmente en 1995. Se experimenta la delegación de funciones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Se asume la responsabilidad compartida basada en acuerdos y compromisos. h) Modelo GpRD – Gestión para

Resultados en el Desarrollo, se ha aplica desde 2005 hasta la actualidad. Dicha propuesta, lo sostiene el Banco Interamericano de Desarrollo BID, que lo divulga mediante el INDES – Instituto Interamericano Para el Desarrollo. La gestión está basada en resultados. El enfoque es de sistema: entrada, proceso y salida, se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). A su vez, considera cinco pilares de gestión: planificación por resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera, auditorías y adquisiciones, gestión de programas y proyectos, y monitoreo y evaluación.

## **Marco Legal**

Las normas que a continuación se detallan, prescriben todo el proceso de servicio social que realiza el Programa Nacional Cuna Más.

DIRECTIVA N<sup>a</sup> 001-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN ESPECIAL CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS - CAS EN EL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. 062-2017-MIDIS/PNCM. 23.01.17

DIRECTIVA N° 003-2016-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE ALIMENTOS PARA LA ATENCIÓN ALIMENTARIA EN EL PROGRAMA NACIONAL CUNA MAS. 289-2017-MIDIS-PNCM. 07.03.17

DIRECTIVA N° 004-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES EN LOS SERVICIOS DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. 410-2017-MIDIS/PNCM. 07.04.17.

DIRECTIVA N°005-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL PORTAL DE TRANSPARENCIA Y LA ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. 422-2017-MIDIS/PNCM. 20.04.17

DIRECTIVA N° 006-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE USUARIOS DEL SERVICIO DE CUIDADO DIURNO EN INSTALACIONES TEMPORALES. 517-2017-MIDIS/PNCM. 08.05.17.

DIRECTIVA N° 007-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS Y

CONSULTORIAS, POR IMPORTES IGUALES O INFERIORES A 8 UIT's. 702-2017-MIDIS/PNCM. 26.06.17.

DIRECTIVA N° 008-2017-MIDIS/PNCM. PROCEDIMIENTO DE ENTRADA Y EGRESO DE LOS USUARIOS A LOS SERVICIOS DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. 726-2017-MIDIS/PNCM. 05.07.17.

DIRECTIVA N° 009-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES Y PROFESIONALES EN EL PNCM. 849-2017-MIDIS/PNCM. 23.08.17.

DIRECTIVA N° 010-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA LA AUTORIZACIÓN DE VIAJES EN COMISIÓN DE SERVICIOS AL EXTERIOR Y EN EL TERRITORIO NACIONAL. 860-2017-MIDIS/PNCM. 23.08.17.

DIRECTIVA N° 011-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS PARA EL ACCESO A INTERNET EN EL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. 982-2017-MIDIS/PNCM. 14.09.17.

DIRECTIVA N° 012-2017-MIDIS/PNCM. POLÍTICAS DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. 983-2017-MIDIS/PNCM. 14.09.17.

DIRECTIVA N° 013-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA EL MANTENIMIENTO Y ACONDICIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LOS LOCALES DEL SERVICIO DE CUIDADO DIURNO DEL PNCM. 1211-2017-MIDIS/PNCM. 10.10.17.

DIRECTIVA N° 014-2017-MIDIS/PNCM. LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA EL MANTENIMIENTO Y ACONDICIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LOS LOCALES DEL SERVICIO DE CUIDADO DIURNO DEL PNCM. 1367-2017-MIDIS/PNCM. 13.11.17.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Gerencia Social**

La gerencia social es un campo científico que invita a varias interpretaciones. No obstante, para los fines del estudio se ha optado por el modelo de gerencia social del Banco Interamericana de Desarrollo y básicamente del INDES – Instituto

Interamericano de Desarrollo Social. Instituciones que dan asesoría y consultoría al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, (MIDIS-PERÚ) por ende su influencia es significativa. Encima, ofrece una perspectiva propia para la comprensión e intervención en el desarrollo social con el fin de contribuir a que los gerentes sociales enfrenten con éxito los desafíos de diseño y gestión de las políticas y programas sociales en los que participan. Proponen también una alternativa viable de cambio social. Se inspiran en una visión multidisciplinaria interrelacionada. Para éste enfoque la gerencia social sirve al amplio conjunto de actores que intervienen en el desarrollo social, en particular a quienes diseñan y ejecutan políticas y programas sociales. Su propuesta persigue que todos los actores, en especial los grupos tradicionalmente excluidos, participen activamente de la formación de las políticas y programas sociales. En la misma línea de razonamiento el BID - INDES (2006) conciben que la gerencia social es: “Un campo de conocimientos y prácticas – acotado por la intersección de las áreas de desarrollo social, de las políticas públicas y de la gerencia pública - cuyo fin es promover que las políticas y los programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público” ( p. 28).

### **1.2.2. Liderazgo**

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan

en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

#### **1.2.2.1 Características de un líder.**

- Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en

practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

- Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

### **1.2.2.2 Funciones del líder**

La gerencia social como proceso se desarrolla mediante actividades interrelacionadas como:

- a) Identificación de demandas y necesidades: investigación y diagnóstico.
- b) Selección de prioridades de atención y definición de política social: toma de decisiones estratégicas.

- c) Asignación de responsabilidades.
- d) Interpretación de los lineamientos de política pública y traducción a programas y proyectos: Toma de decisiones tácticas.
- e) Distribución de servicios o ejecución de programas y proyectos dirigidos a las poblaciones meta: toma de decisiones operativas.
- f) Evaluación permanente del proceso de concepción, formulación, ejecución de las políticas sociales, para realimentar la toma de decisiones en todos los momentos.

### **1.2.2.3 Estilos de Liderazgo**

Los estudios demostraron que hay diversos estilos de liderazgo. Autores como: Mc Gregor (1960), defiende la teoría X y Y. Estilo autoritario y participativo; Likert (1961), plantea 4 tipos de liderazgo, tomando como criterio la relación superior – subordinado. Cuyas características son: autoritario – coercitivo, autoritario - benevolente, consultivo y participativo; Tannenbaum y Schmidt (1973) plantean siete tipos que combinan, por una parte, grado de libertad en la toma de decisiones, es decir, delegación de autoridad otorgado a los subordinados. Por otra parte, grado de libertad que el director/a se reserva. Esta propuesta toma en cuenta tres criterios y son: a) Las características personales de quienes lo ejercen, b) Características de la organización y c) Características del entorno; Blake y Mouton (1985) proponen el estilo contingente. Se basan en dos dimensiones que combinan tres factores: a) Interés en el bien o servicio producido, b) Interés por el factor humano y c) Por el nivel de participación de los miembros mediante el

sistema jerárquico; Nichols (1988) presenta ocho tipos que se inicia con Transformador (Escala 1), transformacional (Escala 2), autocrático – transformacional (Escala 3), autocrático – benevolente (Escala 4), seductor (Escala 5), manipulador (Escala 6), autocrático seductor (Escala 7) y autócrata (Escala 8). Para la mencionada clasificación toma en cuenta tres dimensiones. a) Mutualidad de intereses, b) Poder y c) Compromisos; Shrivastava y Nachman (1989) sostienen cuatro estilos: a) Emprendedor, b) Burocrático, c) Político y d) Profesional.

### **1.2.3 Gestión del tiempo**

#### **1.2.3.1 Definición. -**

La gestión del tiempo se entiende como la distribución óptima del tiempo de trabajo, de estudio, de recreación, etc. de una persona u organización en las diversas tareas que tiene que realizar.

La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible. Asimismo, se considera al tiempo como uno de los recursos más importantes de los que se dispone. Si se consigue controlar el tiempo adecuadamente, se estará aprovechando al máximo y se

podrá, además, sacar el mayor partido posible a los otros recursos a la cual se encuentra anexada. Esto hace del tiempo el recurso más valioso.

Uno de los grandes desafíos de los líderes de la organización es conseguir aprovechar bien su tiempo dada la gran y diversa cantidad de tareas que suelen que tener que abordar al frente de su gestión.

### **1.2.3.2 Evolución histórica**

Desde la arista de la historia, la gestión del tiempo como variable de estudio ha transitado según Claessens entre otros (2007) sostiene: la preocupación por la gestión del tiempo no es reciente, ya que fue discutida durante las décadas de los 50' y 60', donde diversos autores como McCay (1959) o Drucker (1967) quienes propusieron métodos para mejorar los problemas de administración del tiempo ocasionados en los puestos de trabajo.

**1.2.3.3 Propuesta de McCay** (1959) de gestión del tiempo es uno de los más divulgados. Este autor proponía el uso de los registros de tiempo como una forma eficaz de garantizar que un trabajador desempeñara su tarea empleando correctamente su tiempo. El concepto utilizado por McCay (1959) sobre la gestión del tiempo le llevó al planteamiento y organización de un programa de formación,

el cual sigue utilizándose hoy en día en muchas organizaciones. Éste método se basa en la planificación diaria, así como el aprendizaje sobre la priorización de las tareas y cómo gestionar los imprevistos.

**1.2.3.4 Propuesta de Drucker (1967)** también reconocería la importancia de una adecuada gestión del tiempo, sobretodo en el ámbito de la dirección y gestión, formalizando el concepto y el enfoque en el lugar de trabajo. Es entonces cuando se empieza a enlazar la gestión del tiempo con la eficiencia. Drucker (1967), resalta las consecuencias que ocasionaba la pérdida de tiempo, tanto en el plano personal como para la organización. Además de advertir los riesgos de perder el tiempo, también reconocería que la planificación de las tareas no siempre conduciría a la finalización del trabajo previsto, especialmente bajo una fuerte presión de tiempo.

En consecuencia, en estos primeros trabajos se incluían soluciones más sencillas a la falta de tiempo en la realización de las actividades, tales como establecer un plan de trabajo, con el fin de aumentar el rendimiento profesional. Otras herramientas recomendadas eran la planificación diaria, el otorgamiento de prioridades o la forma de gestionar tareas y asuntos inesperados. Todos estos remedios se podrían ver influenciados fácilmente por la presión del tiempo de realización o por el bajo control de la tarea por parte del sujeto (Claessens et al., 2007). S

#### 1.2.3.4 Principio teóricos de la gestión del tiempo.

- a) **Primero: Principio de Pareto** afirma: El 20% del tiempo de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados. No es preciso recordar que las cifras indicadas no tienen más pretensión que la de establecer unas órdenes de magnitud.
- b) **Segundo: La ley de Parkinson:** Trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también deben ser realizadas, supone un elevado riesgo. Si se asigna una hora a una tarea, es casi seguro que llevará una hora hacerla. Pero, si se asigna sólo media hora, posiblemente ocupará poco más de esa media hora. El reto es asignar tiempo suficiente, pero no excesivo.
- c) **Tercero: Ley de la eficacia: Las tareas se alargan al interrumpirlas.**

Esta ley puede ilustrarse con una cuerda. Cada vez que la cortemos, para empalmarla será preciso realizar un nudo que reducirá su longitud. La mente humana funciona de un modo análogo: no cabe retomar una tarea en el punto en que se interrumpió; siempre hay que hacer un “nudo” mental, e incluso

físico. Y cada nudo implica pérdida de tiempo. Otra pérdida de tiempo que añadir al que directamente nos ha costado la interrupción. Interrumpir cuesta tiempo.

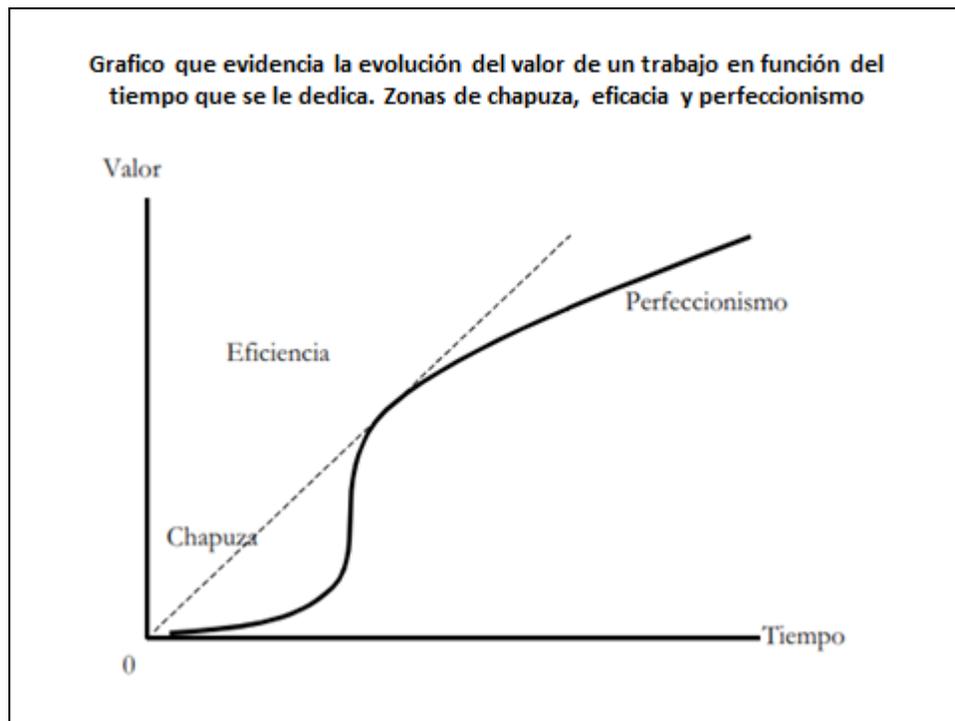
**d) Cuarto: Ley de la eficacia: Interrumpir una gran tarea lleva mayor tiempo retomarlo**

Resulta difícil programar tareas de envergadura. Nos sentimos, literalmente, sin tiempo para ellas. Y cuando las intentamos, su ejecución tropieza con mil dificultades y parece no avanzar. Es una consecuencia lógica de lo expuesto en la ley anterior. Y responde a una ley puramente física: es más difícil aparcar un camión que una moto. Para una de estas, cualquier hueco entre coches proporciona espacio suficiente. Pero un camión. Interrumpir las grandes tareas ocasiona mayor tiempo y esfuerzo retomarlo.

**e) Quinta Ley: Proclividad al perfeccionismo.**

En el contexto de la gestión social la experiencia nos permite establecer un gráfico que recoja -siquiera sea de modo intuitivo- cómo varía el valor de un trabajo cualquiera en función del tiempo que se le dedica.

El gráfico es aplicable lo mismo a un trabajo sencillo -por ejemplo, hacer una taza de café o lavar nuestro coche- que a una tarea más compleja- levantar una nueva fábrica o preparar un plan estratégico de marketing.



f) **Sexto: Rasgos de la gestión del tiempo.**

La gestión del tiempo se evidencia cuando no se produce un equilibrio entre lo **urgente y lo importante**, cuyos rasgos son: aparente escases del tiempo, escasa estimación del tiempo y resolución de problemas al último instante;

**urgente y no importante** que se caracteriza por: realización de actividades de rutina, se prioriza el trabajo y los objetivos, y, se delega funciones para las actividades complementarias; **no urgente e importante**, cuyas características son: planificación de actividades un día antes, se realiza anotaciones sobre la utilización del tiempo, planificación de metas y actividades pendientes. **No urgente y no importante**, cuyos rasgos son: definición de prioridades, toma de decisiones a destiempo y se dispone tiempo para el ocio y la familia.

#### g) Séptimo: Matriz de prioridades desde la perspectiva de la gestión del tiempo

Esta matriz es muy importante ya que es la que nos permitirá priorizar las tareas.

	Urgente	No Urgente
I m p o r t a n t e	<p>Crisis</p> <p>Problemas, presiones</p> <p>Proyectos con vencimiento</p>	<p>Prevención, actividades de capacidad de producción.</p> <p>Construir relaciones.</p> <p>Reconocer nuevas oportunidades.</p> <p>Planificación, recreación.</p>
N o  I m p o r t a n t e	<p>Interrupciones, llamadas.</p> <p>Email. Informes.</p> <p>Algunas reuniones.</p> <p>Asuntos y presiones próximos.</p> <p>Actividades populares</p>	<p>Trivialidades, labores diversos.</p> <p>Email.</p> <p>Algunas llamadas telefónicas.</p> <p>Actividades de pérdida de tiempo.</p> <p>Actividades placenteras.</p>
<p>FUENTE. COVEY, Stephen (2006) Matriz de la administración del tiempo. En el Maestro de la efectividad personal y profesional. Diario El Comercio S.A. Lima –Perú. p. 41</p>		

**Cuadrante I (Urgente y No Importante).** Estas tareas las haré lo más rápido posible, ya que aunque son urgentes no son importantes, luego no merece la pena dedicar tiempo a ellas. Suele ser bueno hacerlas entre tareas importantes, de forma que puedo descansar un poco, ya que al no ser importantes no requerirán tanta atención.

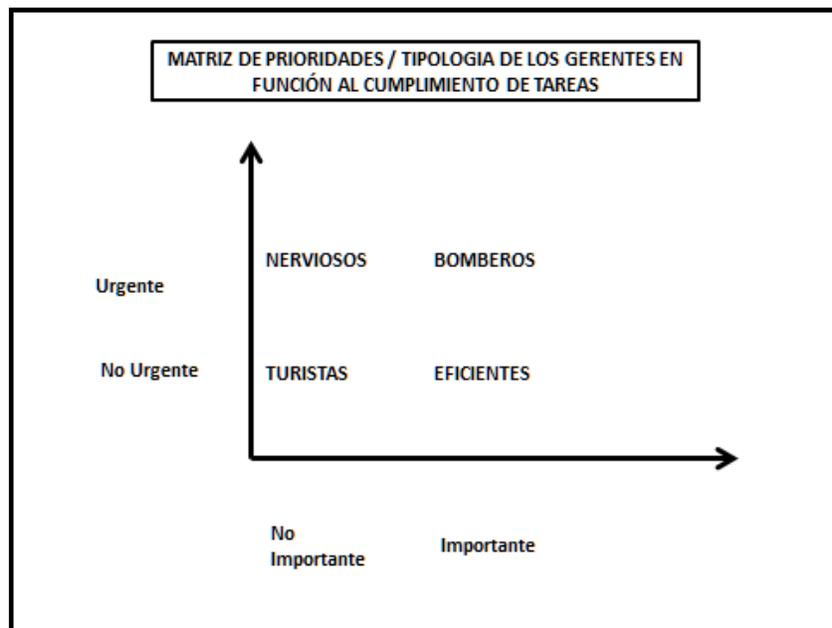
**Cuadrante II (Urgente e importante).** He de evitar que las tareas entren en este cuadrante mediante la planificación. Lógicamente al ser tareas urgentes e importantes serán las primeras que atajaré.

**Cuadrante III. (No Urgente, No importante).** Me olvido de estas tareas o las uso de relleno en tiempos muertos. Hay que tener cuidado con ellas, ya que como suelen ser entretenidas, tendemos a perder el tiempo con ellas.

**Cuadrante IV. (No Urgente, Importante).** Es el cuadrante en el que deberíamos trabajar y el cual planificamos. En este cuadrante están todas esas tareas que decimos que deberíamos de hacer, todas esas tareas que si las hacemos, nos aportarán beneficios, pero como no son urgentes hay quien no las hace hasta que se convierten en urgentes.

**h) Octavo: Gestión de imprevistos**

Se refiere a la atención que se debe poner a los hechos no planificados. Hay que contestar interrogantes como: 1) ¿Para cuándo necesita ser resuelto o atendido?, 2) ¿Qué efectos o consecuencias traería si se resuelve a corto o largo plazo?



Fuente: Tabla elaborado en base a la propuesta de Peter Turla y Kathlenn Hawkins expresado en: "Cómo usar el tiempo Con eficacia y productividad". Ediciones DEUSTO, 1992. España.<sup>7</sup>

### 1.3 Investigaciones

El estudio considera propuestas importantes que desarrollan las dos variables: Uno, estilo de liderazgo y dos, gestión del tiempo. Dichas propuestas están ordenadas en tres dimensiones: Internacionales, nacionales y regionales.

<sup>7</sup> TURLA, Peter y HAWKINS (1992) "Cómo usar el tiempo Con eficacia y productividad". Ediciones DEUSTO, 1992. España.<sup>7</sup> p. 74.

### 1.3.1 Internacionales

MARTINEZ, J (2015) La gestión del tiempo. Tesis de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de la Laguna. Chile. Cuyo resumen dice: “Este trabajo tiene por objeto el estudio de la gestión del tiempo, entendida ésta como la competencia humana de determinar necesidades, establecer metas, fijar prioridades y planificar las tareas en un plazo de tiempo dado. Todo ello para ser eficientes en un contexto empresarial. En este estudio se aborda, a nivel teórico, la administración del tiempo mediante la revisión de la literatura. Para la investigación se elaboró un cuestionario que resulto ser válido y fiable, y se aplicó a una muestra de 208 directivos y colaboradores de diversas empresas. Los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo nos permiten asegurar que los directivos reconocen la importancia de la gestión del tiempo, así como de la priorización de tareas y de la detención de malversadores de tiempo. Los resultados del análisis de regresión nos permiten predecir las percepciones de los sujetos acerca de la gestión del tiempo”<sup>8</sup> (MARTINEZ, 2015, p.3).

LUPANO, María Laura y CASTRO, Alejandro (2009) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. En Revista Psicodebate N° 6. Psicología, cultura y sociedad. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Buenos Aires. Argentina. Dicho estudio presenta las definiciones de liderazgo y los enfoques de

---

<sup>8</sup> MARTINEZ, J (2015) LA GESTION DEL TIEMPO. Tesis de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de la Laguna. Chile. p. 3

donde proceden. Detalla el resumen: “El presente trabajo tiene como objetivo una aproximación teórica-metodológica respecto del fenómeno del liderazgo. En virtud de que dicho fenómeno es entendida como un constructo complejo y multidimensionado, se abordaron las diferentes corrientes teóricas que han tratado de explicarlo. Así mismo se intenta responder a la interrogante acerca de la posibilidad de evaluar el mencionado constructo. Para responder a esta inquietud se presentaron las distintas metodologías empleadas en investigación y las posibles ventajas y limitaciones que reviste a la hora de ser aplicadas en la evaluación del liderazgo”<sup>9</sup>.

PONS VERDU, Fernando y Otros (2021) Influencia de los estilos de liderazgo, y las prácticas de gestión de RR. HH sobre el clima organizacional de innovación. En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones N° 2, Volumen 28, pp 81 – 88. Estudio realizado en el contexto de España en el resumen afirma: “Frente a propuestas de valor asociadas a un bajo coste productivo, numerosas naciones y organizaciones buscan convertir a la innovación en la palanca de un nuevo modelo de crecimiento económico. (...) Por su marcado carácter social, este estudio analiza la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH características en la organización. Los modelos de regresión obtenidos explican una varianza cercana al 60% del clima organizacional innovador y señalan a las prácticas dirigidas a estimular la participación de los miembros y el estilo de liderazgo inspiracional

---

<sup>9</sup> LUPANO, María Laura y CASTRO, Alejandro (2009) ESTUDIOS SOBRE EL LIDERAZGO. Teorías y evaluación. En Revista Psicodebate N° 6. Psicología, cultura y sociedad. CONICET - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Buenos Aires. Argentina. pp. 107 -121.

como sus principales predictores”<sup>10</sup>. Como se puede comprobar el estudio se ha realizado en el contexto laboral y para fines del estudio que se presenta se realizó en contextos educativos. No obstante, fue muy útil en cuanto al tratamiento de la variable: estilos de liderazgo.

### 1.3.2 Nacionales

RUIZ DE LA CRUZ, Gilmar Daniel (2011) Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. El mencionado estudio llega a la siguiente conclusión: “Dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente”<sup>11</sup> (RUIZ DE LA CRUZ, 2011, P. 65).

DIAZ RODRIGUEZ, Edith Consuelo (2013) El Liderazgo asertivo en la gestión administrativa de la UGEL N° 9. Barranca de la Región Lima Provincias. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Escuela de Postgrado. Cerro de Pasco – Perú. La conclusión al que ha arribado esta investigación fue: “El

---

<sup>10</sup> PONS VERDU, Fernando y Otros (2021) INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, Y LAS PRACTICAS DE GESTIÓN DE RR.HH SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN. En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones N° 2, Volumen 28, pp 81 – 88.

<sup>11</sup> RUIZ DE LA CRUZ, Gilmar Daniel (2011) INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. ” p.65.

liderazgo asertivo influye significativamente en la gestión administrativa en el contexto de la UGEL – Unidad de Gestión Educativa Local N° 9 de Barranca que pertenece a Lima Provincias”<sup>12</sup> (DIAZ, 2013, p. 32).

### 1.3.3 Regionales y locales

RIVAS ALVARADO, Francisca Carmen (2015) Trabajo en equipo y gestión del tiempo en la Institución Educativa Industrial N° 31. “Nuestra Señora Del Carmen. Cerro de Pasco – Perú. El mencionado estudio resalta el desarrollo de capacidades del trabajo en equipo y la gestión del tiempo en el contexto de la propuesta del Proyecto Tuning para América Latina y el Caribe<sup>13</sup>. Y propone 30 competencias entre generales y específicas de acuerdo a la profesión, entre ellas está considerada las dos variables en cuestión.

## 1.5 Marco Conceptual

**Atención integral.** - Es el conjunto de intervenciones articuladas y complementarias destinadas a asegurar el desarrollo y bienestar de niñas y niños usuarios del servicio que se brinda de lunes a viernes, durante 8 horas diarias en los CIAI, centros de cuidado diurno y hogares de cuidado diurno.

---

<sup>12</sup> DIAZ RODRIGUEZ, Edith Consuelo (2013) El LIDERAZGO ASERTIVO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL N° BARRANCA DE LA REGIÓN LIMA PROVINCIAS. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. P. 32

<sup>13</sup> BENEITONE, Pablo y Otros (2008) REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMERICA LATINA – Informe Final Proyecto Tuning América Latina 2004 – 2007. Universidad de Deusto. Bilbao. España.

A nivel operativo, la atención integral está organizada en los siguientes componentes:

- Componente de atención alimentaria y nutricional
- Componente de cuidado de la salud infantil
- Componente de aprendizaje infantil
- Componente de trabajo con familias

**Aprendizaje continuo.**- Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales.

**Auto concepto.** Opinión que tiene una persona por sí misma, su propia personalidad y su conducta. Se construye a partir de la propia relación como la imagen que los demás tienen de uno.

**Autoestima.** Actitud valorativa hacia uno mismo. Consideración positiva o negativa de sí misma, está estrechamente relacionada con el auto concepto.

**Cadena de gastos.** - Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso.

**Cadena de ingresos.-** Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías del Clasificador Presupuestario del Ingreso.

**Caja.** - En un sentido amplio, hace referencia a la liquidez o el dinero. En las cuentas del activo de una organización, son las que contienen los recursos de disponibilidad inmediata a la que se debita la cobranza e ingresa los fondos por todo concepto (ejemplo: ventas).

En las organizaciones financieras corresponde a la sección de las oficinas bancarias adonde se dirige el público para ingresar o retirar fondos u otros valores.

**Caja del Tesoro Público.-** Indicador de la posición financiera del Tesoro Público en el cual se muestran las operaciones de caja en moneda nacional y moneda extranjera, con recursos ordinarios en efectivo.

**Caja municipal de ahorro y crédito.** - Institución financiera municipal, autorizada a capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas de su ciudad. Conforme el artículo 72° de la Ley N° 27972 o Ley Orgánica de Municipalidades (27 de mayo de 2003), las cajas municipales de ahorro y crédito no pueden concertar créditos con ninguna de las municipalidades del país.

**Caja rural de ahorro y crédito.** - Empresa privada cuyo objeto social es realizar intermediación financiera, preferentemente con la mediana, pequeña y micro empresa en apoyo de la actividad económica que se desarrolla exclusivamente en el ámbito rural donde opera.

**Ciclo de vida del proyecto.** - Proceso que comprende la formulación de la idea hasta la finalización y evaluación ex-post del proyecto.

**Ciclo del Proyecto.** - Comprende las fases de pre inversión, inversión y pos inversión. La fase de pre inversión contempla los estudios de perfil, pre factibilidad y factibilidad. La fase de inversión contempla el expediente técnico detallado así como la ejecución del proyecto. La fase de pos inversión comprende las evaluaciones de término del PIP y la evaluación ex-post.

**Condición laboral.** Por su situación laboral los docentes pueden ser nombrados y contratados. En nuestra investigación trabajamos con ambos docentes.

**Control de calidad.** - Se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

**Cooperación Bilateral.** - Cooperación oficial directa entre dos países a través de organismos gubernamentales autónomos.

**Cooperación Cultural.** - Cooperación que favorece la difusión y el intercambio de las expresiones culturales propias de cada país. Comprende arte, pintura, teatro, patrimonio histórico, entre otros.

**Cooperación Educativa.** - Cooperación que promueve el intercambio de conocimientos entre los países mediante la formación y capacitación de sus recursos humanos. Habitualmente ofrece cursos y seminarios en el extranjero para el perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos que apoyen áreas específicas de desarrollo.

**Cooperación Empresarial / Comercial.** - Cooperación entre gobiernos y/o organismos multilaterales que favorecen el acercamiento entre empresas, y empresas que brindan asistencia técnica y transferencia de tecnología a sus equivalentes en los países en vías de desarrollo.

**Costos de conversión.** - Aquellos costos incurridos en la transformación de los materiales directos en productos terminados.

**Costos de distribución.** - Los costos incurridos con el propósito de vender, introducir o entregar el producto. Incluidos en este grupo se encuentran: gastos de propaganda, sueldos y comisiones de vendedores, gastos de embarque, costos de almacenaje y de envasado en que se incurre después que el producto ha llegado a su condición final.

**Dirigir.** - Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos

**Economía.** - Ciencia que estudia la forma de asignar una serie de recursos entre los individuos, por lo general limitados, para la satisfacción de sus necesidades. Intenta resolver las cuestiones básicas de qué producir, cómo producirlo y para quién (producción, distribución y consumo).

**Economías emergentes.** - País que, siendo una economía subdesarrollada, plantea en la comunidad internacional un ascenso en función de su nivel de producción industrial y sus ventas al exterior, colocándose como competidor de otras economías más prósperas y estables por los bajos precios de sus productos. Igualmente se denomina así a la situación en el interior de un país en la que se pasa de una economía de subsistencia a una de fuerte desarrollo industrial o comercial.

**Eficacia.** - Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**Eficiencia.** - Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

**Estilo de liderazgo.** - desde la percepción evolutiva de la madurez del subordinado.

**El líder informativo.** - aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje inmaduro), considera una baja relación, pero una gran orientación a la tarea.

**El líder persuasivo.** - cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la relación como a la tarea.

**El líder participativo.** - cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto mas baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.

**El líder delegatorio.** - corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

**El líder autocrático.** - Ocurre cuando un líder dicta las políticas y los procedimientos, decide qué objetivos se quieren alcanzar, y dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de los subordinados. Este líder tiene el control total del equipo dejando baja autonomía dentro del grupo.

**El líder democrático.** - Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

**Epistemología de la ciencia.** Del griego, *episteme* “conocimiento”; *logos* “teoría”. Rama de la filosofía que trata de los problemas filosóficos que rodean la teoría del conocimiento. La epistemología se ocupa de la definición del saber y de los conceptos relacionados, de las fuentes, los criterios, los tipos de conocimiento posible y el grado con el que cada uno resulta cierto; así como la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido.

**Foda /análisis FODA.** - Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Gerencia.** - Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

**Gerencia educativa.** La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos, éstas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un

país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo.

**Gestión.** - Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

**Gestión Comunal.** - El Modelo de Gestión Comunal del Programa Nacional Cuna Más, se basa en una estrategia de cogestión entre el Programa y la comunidad organizada, lo que implica promover la participación empoderada de la población para el funcionamiento de los servicios y la vigilancia del desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 36 meses de edad.

**Gestión del tiempo.** - La gestión del tiempo se entiende como el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer. La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible.

**Gestión de recursos humanos.** - Viene a ser un conjunto de actividades que contribuyen a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

**Liderazgo.** Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

**Liderazgo transaccional.** - Tiende a ser transitorio, ya que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede concluir o redefinirse. Asimismo, Promueven la estabilidad. Y, Trata de satisfacer las necesidades individuales de los líderes como premio para completar una transacción dada.

**Liderazgo transformacional.** - Es más duradero, especialmente cuando el proceso de cambio está bien diseñado y ejecutado. Además, Crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones. Y, Inspira a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses en bien del grupo.

**Negocio.** - Un conjunto integrado de actividades y activos dirigidos y gestionados para proporcionar: (a) Una rentabilidad a los inversores; o, (b) Menores costos u

otros beneficios económicos que reviertan directa y proporcionalmente a los tenedores o participantes. Un negocio se compone generalmente de insumos, procesos aplicados a los mismos y de los productos resultantes que son, o serán, utilizados para generar ingresos ordinarios. Si en un conjunto de actividades y activos transferidos está presente la plusvalía, dicho conjunto se supone que será un negocio.

**Negocio conjunto.** - Un acuerdo contractual por el cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto. Los negocios conjuntos pueden tomar la forma de operaciones controladas de forma conjunta, activos controlados de forma conjunta, o entidades controladas de forma conjunta.

**Negocio en marcha.** - Una entidad es un negocio en marcha, a menos que la administración pretenda liquidarla o hacerla cesar en su actividad, o no tenga otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas.

**Plan.** - Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

**Planificación.** - Proceso racional y sistémica de preveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Planificación administrativa.** - Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

**Planificación socioeconómica.** - Proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de recursos escasos, para alcanzar objetivos y metas sociales y económicas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Planificación del tiempo.** - Siempre se expresa a través de un horario que nos permita conocer qué actividades debemos de llevar a cabo durante el día pero, ¿somos capaces de cumplir dicho horario? ¿Lo seguimos al pie de la letra? ¿Somos capaces de no distraernos para no perder el tiempo?

**Prognosis.** - Juicio valorativo de costo/beneficio, respecto a la información aportada por un diagnóstico o situación de problema concreto, para definir distintas alternativas futuras de acción.

**Programa.** - Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

**Programa Nacional Cuna Más.** - Programa social focalizado, a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social cuyo objetivo es mejorar el desarrollo infantil de niños y niñas menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional.

**Proyecto.** - Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

**Puesto.** - Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

**Recursos.** - Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

**Servicio de acompañamiento a las familias.**- El Servicio de Acompañamiento a Familias es la modalidad de intervención del Programa Nacional Cuna Más que se realiza a través de visitas a hogares y sesiones de socialización e inter aprendizaje en locales comunales implementados por el Programa, con la finalidad de promover el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, capacidades y prácticas de cuidado y aprendizaje de las familias (madre/padre/cuidador principal) para mejorar el desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 36 meses en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema.

El servicio contempla las siguientes actividades:

- Brindar orientaciones sobre prácticas de cuidado y aprendizaje a las familias rurales.
- Facilitar experiencias de aprendizaje entre el cuidador principal (madre/padre/otros) y la niña(o) /hija (o) menor de 36 meses.

- Promover el intercambio de experiencias entre familias y niñas (os) usuarias(os).
- Vigilar y monitorear el crecimiento y desarrollo del niño, la calidad del entorno físico, social y emocional del hogar y la aplicación de prácticas de cuidado y aprendizaje infantil.
- Facilitar materiales educativos a los padres/madres/cuidadores y niñas (os) para promover el juego y el aprendizaje.
- Derivar los casos en situación de riesgo y/o vulnerabilidad a otras instituciones del Estado.

**Servicio de cuidado diurno.** - El Servicio de Cuidado Diurno es una de las modalidades de intervención del Programa Nacional Cuna Más, a través del cual se brinda atención integral a niñas y niños entre 6 a 36 meses de edad, que viven en zonas de pobreza y pobreza extrema y requieren de atención en sus necesidades básicas de salud, nutrición, seguridad, protección, afecto, descanso, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades.

**Teoría del liderazgo basado en el atributo.**- Se refiere a que algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera

natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del “líder que nace o líder natural”.

**Teoría de liderazgo basado en acontecimientos.** - Frente a una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.

**Teoría del liderazgo Transformador.** - Sucede cuando las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy.

**Tiempo.-** es una magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos. El tiempo permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un futuro y un tercer conjunto de eventos ni pasados ni futuros respecto a otro. Hoy.

## **Capítulo II**

### **El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**

#### **2.1 Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

Las niñas y los niños de 0 a 3 años de edad conforman la primera infancia. Esta etapa es importante porque define su futuro. En el Perú, según el INEI<sup>14</sup>, hay aproximadamente 3 millones. Alrededor de un millón sufren de anemia y más de medio millón padecen de desnutrición crónica. La anemia y la desnutrición crónica afectan seriamente la salud y el desarrollo mental y físico de los niños. Para encarar dicho problema nace como política pública el Programa Nacional Wawa Wasi, nomenclatura inicial y actualmente se

---

<sup>14</sup> INEI se refiere al Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú.

denomina Programa Nacional Cuna Más. En la zona rural se cubre al 2%. La educación básica regular llega al 60.9% de las familias pobres y 56.6% a las familias de extrema pobreza.

En cuanto, a la formación integral, los primeros años de vida son determinantes porque durante ese periodo, el cerebro se desarrolla más rápido que nunca y se calcula que en cada segundo se forman 700 nuevas sinapsis, también llamados conexiones neuronales (Shonkoff y otros 2009). A los 3 años de edad, el cerebro de un niño es dos veces más activo que el de un adulto (Brotherson 2009). Los dos factores críticos para el desarrollo del cerebro de un niño son las experiencias tempranas, y la interacción con el ambiente físico y social que lo rodea. Es más, los otros factores son: desarrollo físico (crecimiento); desarrollo motor (la habilidad del niño para moverse y controlar las diferentes partes de su cuerpo); desarrollo cognitivo (la expansión de las capacidades intelectuales); desarrollo perceptivo (la creciente complejidad del uso de la información recibida por parte de los órganos de los sentidos: visión, audición, olfato, gusto y postura corporal); desarrollo del lenguaje y desarrollo socioemocional.

Además, en los últimos años se haya incrementado la anemia infantil, que después de haber tenido un descenso de siete puntos porcentuales entre los años 2010 y 2011, el año 2012, según datos oficiales de la Encuesta

Nacional de Hogares – ENDES 2012, se elevó dos puntos, pasando de 30,7 a 32,9 por ciento. Esto significa que en el Perú hay cerca de un millón de niños mayores de seis meses y menores de cinco años afectados por la anemia.

Por ende, el Programa Nacional Cuna más como política pública y básicamente como servicio de cuidado y educación infantil, tiene por objetivo mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad que viven en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema, de esa manera, superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional. Para ello, tiene dos modalidades de intervención: Primero, Servicio de Acompañamiento Familiar (SAF) que se propone fortalecer las capacidades y las prácticas de cuidado y aprendizaje de familias, mediante visitas a los hogares y sesiones de socialización. Segundo, Servicio de Cuidado Diurno (SCD), que atiende de forma integral a niñas y niños entre 6 y 36 meses de edad, que requieren de atención en sus necesidades básicas de salud, nutrición, seguridad, protección, afecto, descanso, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades. Ésta última modalidad, se desglosa a su vez en tres modalidades de infraestructura y atención: a) Hogares de cuidado diurno; b) Centros de cuidado diurno y c) Centros infantiles de atención integral.

Los Servicios de Cuidado Diurno funcionan gracias a los trabajos que cumplen cuidadoras comunitarias, y un equipo profesional multidisciplinario de asistencia técnica y soporte. Están orientados por cinco líneas de acción: 1) Línea de atención integral; 2) Línea de acción de formación y desarrollo de capacidades; 3) Línea de acción de infraestructura y equipamiento; 4) Línea de acción de gestión comunitaria y 5) Línea de acción de seguimiento. De todas las mencionadas el estudio focaliza su preocupación en la línea de acción de gestión comunitaria. La misma que tiene dos componentes, a saber: gestión y vigilancia comunitaria.

En dicho contexto, la práctica del liderazgo y su relación con la gestión del tiempo presentan diversos puntos débiles como:

La presencia y práctica de un liderazgo autoritario coercitivo, tiene un rasgo básico, es el líder quien toma la decisión y lo comunica mediante memorándums a todos sus subordinados. Así mismo, en la perspectiva posicional el líder negocia bajo la lógica interesada y egoísta: “Yo gano y tu pierdes”. Encima, el líder manda y controla a todo el equipo, él quiere hacer todo y de todo, subestimando a los miembros del equipo. He ahí, las razones que llevan a una mala gestión del tiempo, donde no se estima adecuadamente el tiempo, no se cumplen las metas diarias y semanales. Tampoco se cumplen los objetivos.

Respecto al quehacer del líder autoritario benevolente. El líder defiende sus intereses bajo la estrategia de la persuasión y pone los límites a la actuación de los miembros del equipo, es más, ofrece premios y castigos. Ésta práctica, también se asocia con el seguimiento inadecuado de las actividades programadas y anotadas en las agendas, por cierto, no siempre se cumplen plenamente, produciéndose postergaciones que rompen el cronograma.

En lo que concierne al liderazgo democrático consultivo la práctica en la gestión social no es hegemónica. Se encuentra en su etapa inicial. El líder tiene la característica de presentar ideas y solicitar soluciones, todo lo consulta ocasionando mayor tiempo para la toma de decisiones. Por ejemplo, el líder pone a consulta una decisión tentativa que puede variar. Se ha realizado, dos veces la toma de decisiones, se ha empleado doble cantidad de tiempo. Obviamente, ésta dinámica parece promover una mala gestión del tiempo.

Referente, al liderazgo democrático participativa. Que es el ideal para fortalecer la democracia y una gestión de calidad total. No se practica plenamente en las instituciones públicas. En esta perspectiva el líder negocia bajo la lógica “ganar – ganar”. Todos participan del trabajo y los

beneficios de la misma. Se llaga a satisfacer a los beneficiaros y a los actores comunales. No obstante, no se cumple lo planificado al 100%. Evidenciando una mala gestión del tiempo.

La realidad descrita en párrafos anteriores también se presenta en el Perú y por ende en la Provincia de Pasco. Motivo por el cual se plantea el problema científico en los siguientes términos:

### **2.1.2 Antecedentes teóricos**

MARTINEZ, J (2015) LA GESTION DEL TIEMPO. Tesis de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de la Laguna. Chile. Cuyo resumen dice: “Este trabajo tiene por objeto el estudio de la gestión del tiempo, entendida ésta como la competencia humana de determinar necesidades, establecer metas, fijar prioridades y planificar las tareas en un plazo de tiempo dado. Todo ello para ser eficientes en un contexto empresarial. En este estudio se aborda, a nivel teórico, la administración del tiempo mediante la revisión de la literatura. Para la investigación se elaboró un cuestionario que resulto ser válido y fiable, y se aplicó a una muestra de 208 directivos y colaboradores de diversas empresas. Los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo nos permiten asegurar que los directivos reconocen la importancia de la gestión del tiempo, así como de la priorización de tareas y de la detención de malversadores de tiempo. Los

resultados del análisis de regresión nos permiten predecir las percepciones de los sujetos acerca de la gestión del tiempo”<sup>15</sup> (MARTINEZ, 2015, p.3).

RUIZ DE LA CRUZ, Gilmar Daniel (2011) INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. El mencionado estudio llega a la siguiente conclusión: “Dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente”<sup>16</sup> (RUIZ DE LA CRUZ, 2011, P. 65).

DIAZ RODRIGUEZ, Enith Consuelo (2013) EI LIDERAZGO ASERTIVO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL N° BARRANCA DE LA REGIÓN LIMA PROVINCIAS. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Escuela de Postgrado. Cerro de Pasco – Perú. La conclusión al que ha arribado esta investigación fue: “El liderazgo asertivo influye significativamente en la gestión administrativa en el contexto de la UGEL –

---

<sup>15</sup> MARTINEZ, J (2015) LA GESTION DEL TIEMPO. Tesis de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de la Laguna. Chile. p. 3

<sup>16</sup> RUIZ DE LA CRUZ, Gilmar Daniel (2011) INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. ” p.65.

Unidad de Gestión Educativa Local N° 6 de Barranca que pertenece a Lima Provincias” <sup>17</sup> (DIAZ, 2013, p. 32).

### **2.1.3 Definición del problema principal**

¿En qué medida se relaciona el estilo de liderazgo con la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”? Programa Nacional Cuna Más. ¿Cerro de Pasco – Perú?

### **2.1.4 Definición de problemas específicos**

- a) ¿En qué medida se relaciona el estilo autoritario coercitivo con las prioridades del uso del tiempo?
  
- b) ¿En qué medida se relaciona el estilo autoritario benevolente con las prioridades del uso del tiempo?
  
- c) ¿En qué medida se relaciona el estilo democrático consultivo con las prioridades del uso del tiempo?

---

<sup>17</sup> DIAZ RODRIGUEZ, Enith Consuelo (2013) El LIDERAZGO ASERTIVO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL N° BARRANCA DE LA REGIÓN LIMA PROVINCIAS. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. P. 32

- d) ¿En qué medida se relaciona el estilo democrático participativo con las prioridades del uso del tiempo?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

Proponer un perfil del estilo de liderazgo democrático para una adecuada gestión del tiempo en el contexto del Programa Nacional Cuna Más. Específicamente para el trabajo en el comité “Santa Ana” de la Ciudad de Cerro de Pasco – Perú.

### **2.2.2 Objetivo general**

Determinar en qué medida se relación el estilo de liderazgo con la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.

### **2.2.3 Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación del estilo autoritario coercitivo con las prioridades del uso del tiempo.

- b) Determinar la relación del estilo autoritario benevolente con las prioridades del uso del tiempo.
- c) Determinar la relación del estilo democrático consultivo con las prioridades del uso del tiempo.
- d) Determinar la relación del estilo democrático participativo con las prioridades del uso del tiempo.

#### **2.2.4 Delimitación del estudio**

El estudio se limita al contexto institucional del Programa Nacional Cuna Más. Sede de la Ciudad de Cerro de Pasco. Comité de Gestión de Santa Ana, ubicado en Pueblo Joven de Uliachin. Distrito de Chaupimarca. Provincia de Pasco y Región Pasco. País Perú.

En cuanto al tema, se pretende determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en dirigentes, madres de familia y coordinadoras (30 unidades de observación). Para tal cometido se realizará un corte transversal/ ex post facto del siguiente periodo cronológico: Cuarto Trimestre del año 2016. 01 de octubre al 31 de diciembre.

### **2.2.5 Justificación e importancia del estudio**

El estudio determinó el nivel de asociación que se produce entre los estilos de liderazgo y la gestión del tiempo. Cobra importancia porque se busca mejorar la calidad de los servicios sociales que presta el Programa Nacional Cuna Más en la sede de Cerro de Pasco, Provincia de Pasco. Región de Pasco. De esa manera, también se evalúa las políticas de desarrollo social que promueve el estado.

Encima, tanto el ejercicio del estilo de liderazgo como la gestión del tiempo están considerados como claves de éxito por las políticas de adquisición de habilidades para el siglo XXI. Concretamente sostienen que se deben formar al gestor social en la perspectiva de la alta calidad; integración curricular y evaluación clara y rigurosa (Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del milenio en los Países integrantes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Todo ello, en cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible al 2030.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos Teóricos**

El estudio toma en cuenta la teoría de liderazgo transaccional que defiende el supuesto: “El liderazgo es transitorio, una vez que se cumple la transacción la relación entre partes se acaba o puede redefinirse. No obstante, también se considera la teoría de liderazgo transformacional en forma complementaria.

Asimismo, en materia de gestión del tiempo se considera la propuesta de Peter Drucker que sostiene: la gestión del tiempo debe expresarse en las actividades de dirección. Específicamente hay que cumplir fielmente lo establecido en el plan de trabajo.

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicos**

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.

### **2.3.3 Hipótesis Específicas**

- a) El estilo autoritario coercitivo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ urgente - importante.

- b) El estilo autoritario benevolente se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ urgente – no importante.
  
- c) El estilo democrático consultivo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ no urgente – importante.
  
- d) El estilo democrático participativo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ no urgente – no importante.

## 2.4 Variables e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES		INDICADORES
Estilo de liderazgo	A	Liderazgo autoritario coercitivo	<p><b>Estilos de liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisión en forma centralizado en el líder.</li> <li>- Proceso de negociación "Ganar / Perder".</li> <li>- El líder manda y controla a los miembros del equipo</li> <li>- Análisis de problemas, sugerencias y toma de decisiones en equipo.</li> <li>- Capacidad de persuasión de parte del líder.</li> <li>- Ofrecimiento de premios y castigos de parte del líder.</li> <li>- El líder consulta a sus subordinados</li> <li>- El líder delimita la toma de decisiones de lo miembros.</li> <li>- Toma de decisión y comunicación en equipo.</li> <li>- El líder vende la decisión.</li> <li>- El líder presenta la decisión luego consulta.</li> <li>- Proceso de negociación "Ganar / Ganar".</li> </ul>
		Liderazgo autoritario benevolente	
	D	Liderazgo democrático consultivo	
		Liderazgo democrático participativo	
Gestión del tiempo	MGT	Urgente / Importante	<p><b>Gestión del tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimación del tiempo</li> <li>- Resolución de problemas al instante</li> <li>- Aparentes escases del tiempo</li> <li>- Realización de actividades de rutina</li> <li>- Prioridades y objetivos de trabajo</li> <li>- Delegación de funciones para las actividades</li> <li>- Planificación de actividades un día antes</li> <li>- Anotaciones sobre utilización del tiempo</li> <li>- Planificación de metas y actividades pendientes</li> <li>- Definición de prioridades</li> <li>- Toma de decisiones a destiempo</li> <li>- Tiempo para la familia y el ocio</li> </ul>
		Urgente / No importante	
	BGT	No urgente / Importante	
		No urgente / No importante.	
<b>A = Autoritario</b>	<b>D = Democrático</b>	<b>BGT= Buena Gestión del Tiempo</b>	<b>MGT = Mala Gestión del Tiempo</b>

### **Capítulo III**

#### **Métodos, Técnicas e Instrumentos**

##### **3.1 Tipo y Nivel**

El estudio en cuestión es de tipo descriptivo, no experimental, ex post facto y transversal; asimismo, responde al nivel explicativo porque pretende determinar el nivel de asociación entre: Estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el contexto del Comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.

##### **3.2 Método**

El método utilizado fue el hipotético – deductivo y complementado con el inductivo. Consistió en la aplicación de encuestas (Kerlinger, 1982) y análisis documental.

Los mismos, que buscaron la comprobación de hipótesis a partir de la deducción de los planteamientos particulares (las variables: Estilos de liderazgo y gestión del tiempo) cuyos resultados constituyen materiales empíricos recolectados (De ellos resultaron las tablas de frecuencias) a través de la observación, y aplicación de instrumentos como la guía del cuestionario para actores comunales del Programa Nacional Cuna Más. Estilo de liderazgo y Gestión del Tiempo; y guía de análisis documentario. Dichos instrumentos fueron validados estadísticamente por el coeficiente de Alfa de Cronbach = 0.792 y juicio de expertos: Dr. Rudy Cueva Cipriano, Dr. Rómulo Castillo Arellano y Dr. Juan Guillermo Ortiz Recinas.

### **3.3 Población y Muestra**

La población del estudio lo constituyeron todos los actores comunales del Comité de Gestión “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más de la Ciudad de Cerro de Pasco – Perú. Dicho universo lo conformaron 300 individuos entre Dirigentes comunales, madres cuidadores y Coordinadoras del Programa.

De lo anterior, se ha seleccionado una muestra representativa mediante la técnica no probabilístico con población finito de 30 unidades de observación organizados como: 10 dirigentes comunales, 10 madres cuidadoras y 10 coordinadoras del Programa Nacional Cuna Más.

### 3.4 Diseño utilizado en el estudio

#### CUADRO A

#### Diseño no experimental, transeccional y descriptivo

V <sup>1</sup>	V <sup>2</sup>	V <sup>1</sup> _____ V <sup>2</sup>
O <sup>1</sup>	O <sup>2</sup>	

Muestra/ Unidades de observación = 10 Dirigentes Comunales, 10 Madres Cuidadoras y 10 Coordinadoras del Programa Nacional Cuna Más. (Actores Comunales del Comité de Gestión “Santa Ana” de Cerro de Pasco – Perú)

V<sup>1</sup> = Variable / Estilo de liderazgo.

V<sup>2</sup> = Variable / Gestión del tiempo.

O<sup>1</sup> y O<sup>2</sup>, = Observaciones.

### 3.5 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Se aplicó los siguientes instrumentos:

Técnica de encuesta, cuyos instrumentos fueron: Guía de cuestionario para actores comunales. Programa Nacional Cuna Más. Estilo de liderazgo (12 Ítems); Y, guía del cuestionario para actores comunales. Programa Nacional Cuna Más. Gestión del tiempo (12 Ítems).

Técnica de análisis documentario y su respectivo instrumento fue la guía para el análisis de documentos.

Respecto a la selección y validación de instrumentos. Fueron validados por prueba piloto y juicio de expertos, hecho que se corrobora con la validación de los instrumentos: N° 1 - Guía de cuestionario para actores comunales del Programa Nacional Cuna Más. Estilo de liderazgo (12 Ítems); y N° 2 – guía del cuestionario para actores comunales del Programa Nacional Cuna Más. Gestión del tiempo (12 Ítems).

La mencionada validación dio como resultado un promedio de 90%. Según la opinión de los expertos tiene validez, en su contenido, criterio y construcción, dando un promedio de valoración Muy Adecuado, en coherencia con los siguientes indicadores valorados (Ver CUADRO B).

Respecto a la confiabilidad de los instrumentos, los mismos que han sido sometidos a un análisis de confiabilidad (fiabilidad) de alfa de Cronbach, cuyos resultados son los siguientes.

**CUADRO B**  
**CRITERIOS DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Indicadores	Expertos			Escala de Valoración
	1	2	3	
1. Claridad	9	8	10	Muy Adecuado
2. Objetividad	9	8	10	Muy Adecuado
3. Actualidad	9	8	10	Muy Adecuado
4. Organización	9	8	10	Muy Adecuado
5. Suficiencia	9	8	10	Muy Adecuado
6. Tamaño	9	8	10	Muy Adecuado
7. Intencionalidad	9	8	10	Muy Adecuado
8. Consistencia	9	8	10	Muy Adecuado
9. Coherencia	9	8	10	Muy Adecuado
10. Metodología	9	8	10	Muy Adecuado
Sumatoria	90	80	100	Muy Adecuado
Promedio Total	90			Muy Adecuado
Expertos	= Dr. Juan Guillermo ORTIZ RECINAS = 90 % = Dr. Rómulo CASTILLO ARELLANO = 80 % = Dr. Rudy CUEVAS CIPRIANO = 100 %			

**CUADRO C**

**NIVELES DE CONFIABILIDAD APLICADOS A LOS INSTRUMENTOS**

No confiable	-1 a 0	
Baja confiabilidad	0,0001 a 0,490	
Moderada confiabilidad	0,5 a 0,75	
Fuerte confiabilidad	0,76 a 0,89	<b>0.792</b>
Alta confiabilidad	0,9 a 1	

**Formula usada:**

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

**Dónde:**

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

$S_i^2$  = Varianza de cada ítem

$S_T^2$  = Varianza total

**Respuesta:**  $\alpha = 0.792$

Podemos aseverar en base a los resultados obtenidos que los instrumentos aplicados en la investigación de **fuerte confiabilidad**.

### **3.6 Procesamiento de Datos**

**Preparación de Datos.** Consistió en la corrección y verificación de las respuestas si son legibles, completas y coherentes.

**Categorización de las respuestas.** Se ha clasificado las respuestas.

**Codificación y Tabulación de Datos.** - Consistió en asignar números a las respuestas y en el caso de la tabulación se presentan tablas de distribución de frecuencias en función a las variables y sus categorías, para posteriormente interpretarlas.

**Procesamiento y análisis de datos.** - Se utilizó el paquete estadístico SPSS 20, y sus respectivos resultados sirvieron de data para la elaboración de las tablas de frecuencia.

## Capítulo IV

### Presentación y Análisis de Resultados

#### 4.1 Presentación de Resultados

**Tabla N° 1**  
**Líder autoritario coercitivo y toma de decisiones**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	70%	10%	20%
Madres Cuidadoras	10	100%	60%	10%	30%
Coordinadoras	10	100%	80%	10%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Referente al cuestionamiento: “¿El líder toma la decisión y la comunica?”

Los dirigentes comunales señalaron que “Si” un 70%, “No” un 10% y “A Veces”, 20%. Las madres de familia, “Si”, 60%; “No”, 10% y “A Veces”, 30% y coordinadoras, “Si”, 80%; “No” , 10% y “A Veces”, 10%

**Guía de análisis documentario:** Ratifica lo mencionado y se expresa en los memorándums y directivas que se utiliza el programa y el proceso de gestión<sup>18</sup>.

Por ende, los dirigentes comunales, las madres cuidadoras y coordinadoras manifiestan que “SI” el estilo autoritario coercitivo se hace evidente.

---

<sup>18</sup> Revisión de los documentos normativos del Programa Nacional Cuna Más. Gestión 2016. MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL.(2016) DIRECTIVA N° 12-2016-MIDIS/PNCM- LINEAMIENTOS TECNICOS PARA LA IMPLEMENTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS BAJO EL MODELO DE COGESTIÓN COMUNITARIA DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. MISDIS. Lima.

**Tabla N° 2**  
**Líder autoritario coercitivo y proceso de negociación “Ganar – Perder”**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	60%	30%	10%
Madres Cuidadoras	10	100%	70%	20%	10%
Coordinadoras	10	100%	60%	30%	10%
Total	30	100%	<u><b>Escala de Valoración</b></u> <b>2 = Si</b> <b>1 = No</b> <b>0 = A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Referente a la pregunta: ¿El líder en el proceso de negociación trabaja en forma posicional: “¿Yo gano, tu pierdes”?

Los dirigentes comunales dijeron que “Si” un 60%; “No”, 30% y “A Veces”, 10%. Las madres cuidadoras, “Si”, 70%; “No”, 20% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 60%; “No”, 30% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documentario:** Las normas del programa evidencia la práctica mencionada. Los documentos probatorios son las directivas y los informes de los actores comunales<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Análisis documentario de los informes de gestión y rendición de cuentas mensuales. . MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL.(2016) (Loc. Cit)

En consecuencia, los actores comunales anunciaron que “Si” se práctica el estilo de liderazgo autoritario coercitivo. Caracterizado por la negociación posicional: “Yo gano, tu pierdes”.

**Tabla N° 3**  
**Líder autoritario coercitivo y controlador del equipo de trabajo.**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	70%	10%	20%
Madres Cuidadoras	10	100%	60%	20%	20%
Coordinadoras	10	100%	80%	10%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> <b>2 = Si</b> <b>1 = No</b> <b>0 = A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes, madres cuidadoras (AC): Referente a la pregunta: ¿El líder pone énfasis en el mando y el control del equipo?

Los dirigentes comunales afirmaron: que “Si”, 70%; “No”, 10% y “A Veces”, 20%. Las madres de familia, “Si”, 60%; “No”, 20% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 80%; “No”, 10% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documental:** En efecto, el líder ejerce el mando y control del equipo. Y lo expresa en los memorándums que distribuye entre los actores. Todo, basado en el cumplimiento de las normas.

Por ende, los dirigentes comunales, las madres cuidadoras y coordinadoras señalan en su mayoría, afirmaron que “Si” se práctica el estilo de liderazgo “autoritario coercitivo” expresado en el mando y control del grupo.

**Tabla N° 4**  
**Líder autoritario benevolente y análisis de problemas**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	60%	10%	30%
Madres Cuidadoras	10	100%	70%	20%	10%
Coordinadoras	10	100%	70%	20%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Referente a la interrogante: ¿El líder permite que los subordinados funcionen dentro de los límites establecidos por el superior?

Los dirigentes comunales dijeron: “Si” un 60%; “No”, 10% y “A Veces”, 30%. Las madres de cuidadoras, “Si”, 70%; “No”, 20% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 70%; “No”, 20% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documental:** Como se menciona, la práctica de la democracia se da con más frecuencia en las organizaciones de base. Hecho que se evidencia en los informes y actas de reuniones de los actores comunales y los usuarios<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Revisión de actas de reuniones y libro caja. . MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. (2016) (Op. Cit. P. 7).

En consecuencia, los dirigentes comunales, las madres cuidadoras y coordinadoras señalaron en mayoría, que “Si” se práctica el estilo de liderazgo autoritario benevolente.

**Tabla N°5**  
**Líder autoritario benevolente y capacidad de persuasión**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	80%	10%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	60%	30%
Coordinadoras	10	100%	20%	70%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Referente a la cuestión: ¿El líder trata de convencer al otro para que acepte nuestros intereses?

Los dirigentes comunales indicaron que “Si” un 10%; “No”, 80% y “A Veces”10%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 60% y “A Veces”, 30% y coordinadoras, “Si”, 20%; “No”, 70% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documentario:** La práctica del liderazgo democrático no es pleno. Más se apela la imposición que a la persuasión. Éste rasgo se presentan en las normas, los informes y actas de reuniones de los actores comunales y los usuarios<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Revisión de actas de reuniones y libro caja. . MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL.(2016) (Op. Cit. P. 9)

Entonces, los dirigentes comunales, las madres cuidadoras y coordinadoras señalan en su mayoría, que “No” se práctica a plenitud el liderazgo autoritario benevolente.

**Tabla N°6**  
**Líder autoritario benevolente y premios - castigos**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	50%	20%	30%
Madres Cuidadoras	10	100%	60%	20%	20%
Coordinadoras	10	100%	70%	10%	20%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Referente a la pregunta: ¿El líder otorga recompensas o castigos a los miembros del equipo?

Los dirigentes comunales dijeron que “Si” un 50%; “No”, 20% y “A Veces” 30%. Las madres cuidadoras, “Si”, 60%; “No”, 20% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 70%; “No”, 10% y “A Veces”, 20%.

**Guía de análisis documentario:** Los reglamentos tipifican más castigos que premios, pero, ambas propuestas están consideradas. Además, los informes de los líderes juegan un papel determinante en dichas decisiones.

De ahí, los dirigentes comunales, las madres cuidadoras y coordinadoras señalan en su mayor porcentaje que “Si” se práctica el estilo de liderazgo autoritario benevolente mediante los premios y castigos.

**Tabla N°7**  
**Líder democrático consultivo y su relación con subordinados**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	80%	10%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	70%	20%
Coordinadoras	10	100%	30%	50%	20%
Total	30	100%	<u><b>Escala de Valoración</b></u> <b>2 = Si</b> <b>1= No</b> <b>0 = A veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Referente a la interrogante: ¿El líder define los límites y solicita que el grupo toma la decisión?

Los dirigentes comunales señalaron que “Si” un 10%; “No”, 80% y “A Veces”, 10%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 70% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 30%; “No”, 50% y “A Veces”, 20%.

**Guía de análisis documentario:** Las normas como los reglamentos y protocolos muestran que no se práctica el liderazgo democrático consultivo. Asimismo,

también lo demuestran, los planes de trabajo de los actores comunales y con mayor precisión las directivas<sup>22</sup> del programa.

En consecuencia, los directivos comunales, madres cuidadoras y coordinadoras afirman, en mayoría, que “No” se práctica el estilo de liderazgo democrático consultivo.

---

<sup>22</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL.(2016) (Op. Cit. p. 12)

**Tabla N°8**  
**Líder democrático consultivo y toma de decisiones**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	30%	60%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	20%	70%
Coordinadoras	10	100%	00%	20%	80%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Respecto a la pregunta: ¿El líder presenta sus ideas y solicita preguntas?

Los dirigentes comunales afirmaron: que “Si” un 10%, “No”, 30% y “A Veces”, 60%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 20% y “A Veces”, 70% y coordinadoras, “Si”, 00%; “No”, 20% y “A Veces”, 80%

**Guía de análisis documentario:** Una revisión de los informes de actividades y actas de reuniones, señalan, que la práctica de la persuasión en las relaciones interpersonales es limitada. Se apela continuamente al cumplimiento de las normas y las directivas. Las mismas, que señalan límites en la toma de decisiones de los actores comunales y por ende “A veces” se práctica un estilo de liderazgo democrático consultivo.

Así pues, los dirigentes comunales, las madres cuidadoras y coordinadoras manifiestan que “A Veces” emerge el estilo del líder democrático consultivo.

**Tabla N°9**  
**Líder democrático consultivo y comunicación con el equipo**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	30%	10%	60%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	20%	70%
Coordinadoras	10	100%	30%	20%	50%
Total	30	100%	<u><b>Escala de Valoración</b></u> <b>2 = Si</b> <b>1= No</b> <b>0 = A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, las madres cuidadoras y coordinadoras (AC): Referente a la cuestión: ¿El líder presenta el problema, recibe sugerencias y toma decisiones?

Los dirigentes comunales indicaron que “Si”, 30%, “No” un 10% y “A Veces”, 60%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 20% y “A Veces”, 70% y coordinadoras, “Si”, 30%; “No”, 10% y “A Veces”, 50%.

**Guía de análisis documentario:** Una revisión de las actas de reuniones, indican que en los procesos de negociación “A Veces” se evidencia el perfil posicional: El líder presenta el problema a las bases, luego, recibe sugerencias y toma decisiones.

Por consiguiente, los dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadores manifestaron que “A Veces” se práctica el estilo de liderazgo democrático consultivo.

**Tabla N°10**  
**Líder democrático participativo y toma de decisión**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	70%	20%
Madres Cuidadoras	10	100%	30%	60%	10%
Coordinadoras	10	100%	10%	80%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC) Referente a la afirmación: ¿“El líder en el proceso de negociación defiende el principio: “Ganar - ganar”?

Los dirigentes comunales contestaron que “Si” un 10%, “No”, 70% y “A Veces” 20%. Las madres cuidadoras, “Si”, 30%; “No”, 60% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 80% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documentario:** Una revisión de las actas de reuniones, indican que en los procesos de negociación se impone el perfil posicional: “Yo gano, tu pierdes”. Hecho que se contradice con el principio “Ganar – ganar”. En suma, no hay una convicción concreta respecto a la práctica del segundo principio. Se menciona en los documentos, pero no se lleva a la práctica.

De lo anterior, se señala, que los dirigentes comunales, las madres cuidadoras y las coordinadoras, afirmaron, en mayoría, que no se práctica del estilo de liderazgo, democrático participativo.

**Tabla N°11**  
**Líder democrático participativo y consulta al equipo**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	20%	60%	20%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	80%	10%
Coordinadoras	10	100%	10%	70%	20%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Referente a la interrogante: ¿El líder presenta una decisión tentativa, que puede ser cambiada?

Los dirigentes comunales dijeron que “Si” un 20%; “No”, 60% y “A Veces”, 20%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 80% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 70% y “A Veces”, 20%.

**Guía de análisis documental:** En efecto el líder vende la decisión. Y lo expresa en los memorándums que distribuye entre los actores. Todo, basado en el cumplimiento de las normas.

Por ende, los dirigentes, las madres de familia y coordinadoras señalaron que “No” se práctica el estilo de liderazgo democrático participativo, específicamente, en lo que respecta a la toma de decisiones.

**Tabla N°12**  
**Líder democrático participativo y consulta a los miembros del equipo**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	80%	10%
Madres Cuidadoras	10	100%	30%	70%	00%
Coordinadoras	10	100%	10%	70%	20%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> <b>2 = Si</b> <b>1 = No</b> <b>0 = A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Referente a la cuestión: ¿El líder presenta sus ideas y solicita preguntas?

Los dirigentes comunales indicaron que “Si” un 10%, “No”, 20% y “A Veces”, 80%. Las madres cuidadoras, “Si”, 30%; “No”, 0% y “A Veces”, 70% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 20% y “A Veces”, 70%.

**Guía de análisis documentario:** Una revisión de las actas de reuniones, indican que “A Veces” el líder presenta ideas y somete a consulta de los miembros del equipo. Son pocas las prácticas de tales estilos.

Por ende, los actores comunales, "A Veces" llevan a la práctica el estilo de liderazgo democrático participativo.

**Tabla N° 13**  
**Urgente – Importante: Estimación del tiempo**

<b>Pregunta:</b> ¿Usted estima el tiempo adecuadamente de acuerdo a la actividad?					
Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	80%	10%	10%
Madres Cuidadoras	10	100%	60%	30%	10%
Coordinadoras	10	100%	70%	20%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Frente a la cuestión: ¿Usted estima el tiempo adecuadamente de acuerdo a la actividad?

Los dirigentes comunales manifestaron que “Si” un 80%, “No”, 10% y “A Veces”, 10%. Las madres cuidadoras, “Si”, 60%; “No”, 30% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 70%; “No”, 20% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documental:** Respecto a la estimación del tiempo, los actores comunales sí estiman el tiempo y lo detallan en los cronogramas de los planes de trabajo.

De ahí, se indica que, los actores comunales, en su mayoría, que “Si”. “Estiman el tiempo adecuadamente de acuerdo a las actividades”.

**Tabla N° 14**  
**Urgente – Importante: Resolución de problemas al instante**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	60%	20%	20%
Madres Cuidadoras	10	100%	80%	00%	20%
Coordinadoras	10	100%	90%	10%	0%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> <b>2 = Si</b> <b>1 = No</b> <b>0 = A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). A la pregunta: ¿Usted considera que la escasez del tiempo resulta de una mala administración?

Los dirigentes comunales comunicaron que “Si” un 60%, “No”, 20% y “A Veces”, 20%. Las madres cuidadoras, “Si”, 80%; “No”, 0% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 90%; “No”, 10% y “A Veces”, 0%.

**Guía de análisis documentario:** Una revisión de los planes de trabajo y la fecha de entrega de los informes indican que no siempre se cumple con el cronograma establecido y en los rubros de dificultades y alternativas de solución se presentan solicitudes de ampliación de plazos. Hecho que prueba una mala administración del tiempo.

De manera que, los actores comunales evidencian, en mayoría, que “Sí”, se “Considera que la escasez del tiempo resulta de una mala administración”.

**Tabla N° 15**  
**Urgente – Importante: Aparente escases del tiempo**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	20%	60%	20%
Madres Cuidadoras	10	100%	30%	70%	0%
Coordinadoras	10	100%	10%	80%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Referente a la interrogante: ¿Usted resuelve los asuntos en el último momento?

Los dirigentes comunales dijeron que “Si” un 20%, “No”, 60% y “A Veces”, 20%. Las madres cuidadoras, “Si”, 30%; “No”, 70% y “A Veces” , 0% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 80% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documentario:** Una revisión de las directivas, los planes de trabajo, informes de actividades, rendición de cuentas y los informes señalan no se cumplen con las metas diarias. Siempre se prolongan las fechas de la entrega de los informes mensuales.

Por esta razón, se sostiene, que los actores comunales resuelven los asuntos en el último momento. Incluso, se afirma que es parte de la cultura organizacional.

**Tabla N° 16**  
**Urgente / No importante: Realización de actividades de rutina**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	90%	0%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	70%	20%
Coordinadoras	10	100%	10%	80%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Referente a la cuestión: ¿Usted registra los compromisos y actividades?

Los dirigentes comunales señalaron que “Si” un 10%, “No”, 90% y “A Veces” 0%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 70% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 80% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documental:** Una revisión de los diarios de trabajo e informes evidencian que la mayoría de los actores comunales no registran compromisos y actividades diarias.

En conclusión, la mayor parte de los actores comunales no registran compromisos y actividades diarias.

**Tabla N° 17**  
**Urgente / No importante: Prioridades y objetivos de trabajo**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	60%	30%	10%
Madres Cuidadoras	10	100%	70%	20%	10%
Coordinadoras	10	100%	80%	10%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Referente a la afirmación: ¿Usted define las prioridades relativas y los objetivos de la actividad?

Los dirigentes comunales expresaron que “Si” un 60%, “No”, 30% y “A Veces”, 10%. Las madres cuidadoras, “Si”, 70%; “No”, 20% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 80%; “No”, 10% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documentario:** Un análisis de directivas, planes de trabajos periódicos e informes, señalan, que si se planifica actividades que se debe cumplir en la semana próxima. No obstante, la debilidad está en el cumplimiento. Tarea que se cumple medianamente.

Así que, la mayoría de los actores comunales “Si”, definen las prioridades relativas y los objetivos de la actividad.

**Tabla N° 18**  
**Urgente / No importante: Delegación de funciones para las actividades**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	20%	10%	70%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	10%	80%
Coordinadoras	10	100%	30%	10%	60%
Total	30	100%	<u><b>Escala de Valoración</b></u> <b>2 = Si</b> <b>1= No</b> <b>0 = A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Referente a la afirmación: ¿Usted delega las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos?

Los dirigentes comunales comunicaron que “Si” un 20%, “No”, 10% y “A Veces”, 70%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 10% y “A Veces”, 80% y coordinadoras, “Si”, 30%; “No”, 10% y “A Veces”, 60%.

**Guía de análisis documentario:** Un análisis de directivas y planes de trabajos e informes, indican que “A Veces”, consideran las prioridades relativas y los objetivos de las actividades. Es más, cuentan con documentos de política de desarrollo del programa, en ellas, son los especialistas que plantean las prioridades y los objetivos de largo, mediano y corto plazo.

Entonces, se reafirma que los actores comunales “A Veces” delegan las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos.

**Tabla N° 19**  
**No urgente / Importante: Planificación de actividades diarias**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	10%	80%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	20%	70%
Coordinadoras	10	100%	10%	30%	60%
Total	30	100%	<p align="center"><b><u>Escala de Valoración</u></b>  <b>2 = Si</b>  <b>1 = No</b>  <b>0 = A Veces</b></p>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). A la cuestión: ¿Usted establece metas diarias coherentes con la capacidad de cumplirlas?

Los dirigentes comunales indicaron que “Si” un 10%, “No”, 10% y “A Veces”, 80%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 20% y “A Veces”, 70% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 30% y “A Veces”, 60%.

**Guía de análisis documentario:** Un análisis de directivas, planes de trabajos, informes y actas de reuniones, señalan, que son poquísimas las situaciones donde los actores comunales establecen metas diarias coherentes con la capacidad de cumplirlas.

Por consiguiente, los actores comunales en su mayoría “A Veces” establecen metas diarias coherentes con la capacidad de cumplirlas.

**Tabla N° 20**  
**No urgente / Importante: Anotaciones sobre utilización del tiempo**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	10%	60%	30%
Madres Cuidadoras	10	100%	10%	80%	10%
Coordinadoras	10	100%	10%	70%	20%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Referente a la pregunta: ¿Usted utiliza los últimos 30 minutos de labores en planear el tiempo de las actividades del día siguiente?

Los dirigentes comunales manifestaron que “Si”, 10%, “No”, 60% y “A Veces”, 30%. Las madres cuidadoras, “Si”, 10%; “No”, 80% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 70% y “A Veces”, 20%.

**Guía de análisis documentario:** La revisión de las directivas, planes de trabajos, informes y actas de reuniones, señalan, que con frecuencia “No” se utiliza los

últimos 30 minutos de labores en planear el tiempo de las actividades del día siguiente. Éste hecho se expresa en el mínimo cumplimiento de los cronogramas que se estableció inicialmente.

En consecuencia, los actores comunales con mucha frecuencia, “No” se utilizan los últimos 30 minutos de labores en planear el tiempo de las actividades del día siguiente.

**Tabla N° 21**  
**No urgente / Importante: Planificación de metas y actividades pendientes**

<b>Pregunta:</b> ¿Usted realiza el seguimiento a la lista de actividades pendientes e importantes?					
Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	60%	10%	30%
Madres Cuidadoras	10	100%	80%	10%	10%
Coordinadoras	10	100%	60%	20%	20%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). A la interrogante: ¿Usted realiza el seguimiento a la lista de actividades pendientes e importantes?

Los dirigentes comunales señalaron que “Si” un 60%, “No”, 10% y “A Veces”, 30%. Las madres cuidadoras, “Si”, 80%; “No”, 10% y “A Veces”, 10% y coordinadoras, “Si”, 60%; “No”, 20% y “A Veces”, 20%.

**Guía de análisis documentario:** La revisión de documentos como: Oficios, memorandos, etc. remitidos ilustran que “No” se delega funciones y actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos. Esto se muestra especialmente en los memorandos remitidos a los diversos miembros – actores comunales.

De manera que, los actores comunales “SI”, “delegan las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos”.

**Tabla N° 22**  
**No urgente / No importante: Definición de prioridades**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	60%	10%	30%
Madres Cuidadoras	10	100%	70%	10%	20%
Coordinadoras	10	100%	80%	10%	10%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). Frente a la cuestión: ¿Usted deja anotaciones de cómo se va utilizar el tiempo al empezar la semana?

Los dirigentes comunales manifestaron que “Si” un 60%, “No”, 10% y “A Veces”, 30%. Las madres cuidadoras, “Si”, 70%; “No”, 10% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 80%; “No”, 10% y “A Veces”, 10%.

**Guía de análisis documentario:** La revisión de documentos como las fichas de seguimiento y monitoreo<sup>23</sup> señalaron que “Si”, se definen prioridades. Las mismas, que se detallan en los informes de seguimiento, evaluación y asesoramiento.

<sup>23</sup> Fichas de Seguimiento y Monitoreo es un instrumento de evaluación y asesoramiento. Programa Nacional Cuna Más.

Por esto, se afirma que los actores comunales "SI". Realizan la definición de prioridades que se expresan en las anotaciones que se realizan en los cronogramas al inicio de las semanas.

**Tabla N° 23**  
**No urgente / No importante: Toma de decisiones a destiempo**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	80 %	10%	10%
Madres Cuidadoras	10	100%	70%	10%	20%
Coordinadoras	10	100%	60%	10%	30%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). A la interrogante: ¿Usted pospone continuamente la toma de decisiones?

Los dirigentes comunales expresaron que “Si” un 80%, “No”, 10% y “A Veces”, 10%. Las madres cuidadoras, “Si”, 70%; “No”, 10% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 60%; “No”, 10% y “A Veces”, 30%.

**Guía de análisis documentario:** La revisión de documentos como las fichas de seguimiento y monitoreo<sup>24</sup> señalaron que “Si”, se posponen continuamente la toma de decisiones. La expresión más lúcida la tenemos en las solicitudes de ampliación de tiempo para entrega de informes y rendición de cuentas.

<sup>24</sup> Fichas de Seguimiento y Monitoreo es un instrumento de evaluación y asesoramiento. Programa Nacional Cuna Más.

Por esto, se afirma que los actores comunales “SI”. Se posterga la realización de las actividades programadas y por ende, la toma de decisiones.

**Tabla N° 24**  
**No urgente / No importante: Tiempo para la familia y el ocio**

Encuestados	Número		Respuestas en porcentajes		
	Cant.	%	2	1	0
Dirigentes Comunales	10	100%	00%	70%	30%
Madres Cuidadoras	10	100%	00%	80%	20%
Coordinadoras	10	100%	10%	60%	30%
Total	30	100%	<b><u>Escala de Valoración</u></b> 2 = <b>Si</b> 1 = <b>No</b> 0 = <b>A Veces</b>		

Fuente: Cuestionario a Actores Comunales. Programa Nacional Cuna Más

**Guía de cuestionario para actores comunales:** Dirigentes comunales, madres cuidadoras y coordinadoras (AC). A la interrogante: ¿Usted dispone de suficiente tiempo para dedicarle a la familia y al ocio

Los dirigentes comunales dijeron que “Si”, 0%, “No”, 70% y “A Veces”, 30%. Las madres cuidadoras, “Si”, 0%; “No”, 80% y “A Veces”, 20% y coordinadoras, “Si”, 10%; “No”, 60% y “A Veces”, 30%.

**Guía de análisis documentario:** La revisión de documentos como las fichas de seguimiento y monitoreo señalaron que “No”, dispone de suficiente tiempo para dedicarle a la familia y al ocio. Otra evidencia irrefutable, las solicitudes de vacaciones truncas.

Por esto, se afirma que los actores comunales “No” se disponen de tiempo para dedicarle a la familia y al ocio.

## **4.2 Contrastación de Hipótesis**

**Primer paso:** Planteamiento de la Hipótesis Principal

### **a) Hipótesis alterna**

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.

### **b) Hipótesis Nula**

El estilo de liderazgo no se relaciona directamente con la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.

**Segundo paso: Estadígrafo de prueba.** Como ambas variables son nominales el estadígrafo de prueba pertinente es la tabla de contingencia.

**Tabla A: Hipótesis General**

**Coefficiente de contingencia de las variables involucradas**

Variable 1	Variable 2	Coefficiente de contingencia
Estilo de liderazgo	Gestión del tiempo	0,8455

c) Coeficiente de Contingencia:  $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$   $0 \leq C \leq 1$

El coeficiente de contingencia, toma valores comprendidos entre cero y uno.

Cuando está próximo a cero, indica **asociación nula o muy débil** entre las variables involucradas.

Cuando está próximo a uno, **indica una correlación alta, fuerte, o casi perfecta**, dependiendo de la cercanía al número uno.

**Tercer paso: Decisión estadística:** Puesto que el coeficiente de contingencia es igual a 0,8455 y se aproxima a 1. Asimismo es  $< 1$ , ello nos señala que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del tiempo.

**Cuarto paso: Conclusión estadística:**

Se concluye que:

Hipótesis alterna =  $H_1 > 0$

Hipótesis nula =  $H_0 < 0$

El coeficiente de contingencia es igual a  $0,8455 > 0$ , por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se afirma: El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del tiempo en el comité "Santa Ana". Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.

**Primer paso:** Planteamiento de la Hipótesis Especifica **a**

**c) Hipótesis alterna**

El estilo de autoritario coercitivo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ urgente importante.

#### d) Hipótesis Nula

El estilo de autoritario coercitivo no se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ urgente importante.

**Segundo paso: Estadígrafo de prueba.** Como ambas variables son nominales el estadígrafo de prueba pertinente es la tabla de contingencia.

**Tabla A: Hipótesis Especifica a**

**Coefficiente de contingencia de las variables involucradas**

Variable 1	Variable 2	Coefficiente de contingencia
Estilo de autoritario coercitivo	Uso del tiempo/ Urgente - Importante	0,816

c) Coeficiente de Contingencia:  $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$        $0 \leq C \leq 1$

El coeficiente de contingencia, toma valores comprendidos entre cero y uno.

Cuando está próximo a cero, indica **asociación nula o muy débil** entre las variables involucradas.

Cuando está próximo a uno, **indica una correlación alta, fuerte, o casi perfecta**, dependiendo de la cercanía al número uno.

**Tercer paso: Decisión estadística:** Puesto que el coeficiente de contingencia es igual a 0,816 y se aproxima a 1. Asimismo, es  $< 1$ , ello nos señala que el estilo de liderazgo autoritario coercitivo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ urgente importante.

el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del tiempo.

**Cuarto paso: Conclusión estadística:**

Se concluye que:

Hipótesis alterna =  $H_1 > 0$

Hipótesis nula =  $H_0 < 0$

El coeficiente de contingencia es igual a  $0,816 > 0$ , por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se afirma: El estilo de autoritario coercitivo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/urgente importante.

**Primer paso:** Planteamiento de la Hipótesis Especifica **b**

**e) Hipótesis alterna**

El estilo de autoritario benevolente se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ urgente – no importante.

**f) Hipótesis Nula**

El estilo de autoritario benevolente no se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ urgente – no importante.

**Segundo paso: Estadígrafo de prueba.** Como ambas variables son nominales el estadígrafo de prueba pertinente es la tabla de contingencia.

**Tabla A: Hipótesis Especifica b**

**Coefficiente de contingencia de las variables involucradas**

Variable 1	Variable 2	Coefficiente de contingencia
Estilo de autoritario benevolente	Uso del tiempo/ Urgente - no Importante	0,654

c) Coeficiente de Contingencia: 
$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad 0 \leq C \leq 1$$

El coeficiente de contingencia, toma valores comprendidos entre cero y uno.

Cuando está próximo a cero, indica **asociación nula o muy débil** entre las variables involucradas.

Cuando está próximo a uno, **indica una correlación alta, fuerte, o casi perfecta**, dependiendo de la cercanía al número uno.

**Tercer paso: Decisión estadística:** Puesto que el coeficiente de contingencia es igual a 0,654 y se aproxima a 1. Asimismo, es  $< 1$ , ello nos señala que el estilo de liderazgo autoritario benevolente se relaciona directamente con prioridades del uso del tiempo/ urgente - no importante.

**Cuarto paso: Conclusión estadística:**

Se concluye que:

Hipótesis alterna =  $H_1 > 0$

Hipótesis nula =  $H_0 < 0$

El coeficiente de contingencia es igual a  $0,654 > 0$ , por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se afirma: El estilo autoritario benevolente se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/urgente – no importante.

**Primer paso:** Planteamiento de la Hipótesis Especifica **c**

**g) Hipótesis alterna**

El estilo democrático consultivo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ no urgente – importante.

**h) Hipótesis Nula**

El estilo democrático consultivo no se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ no urgente – importante.

**Segundo paso: Estadígrafo de prueba.** Como ambas variables son nominales el estadígrafo de prueba pertinente es la tabla de contingencia.

**Tabla A: Hipótesis Especifica c**

**Coefficiente de contingencia de las variables involucradas**

Variable 1	Variable 2	Coefficiente de contingencia
Estilo democrático consultivo.	Uso del tiempo/ No urgente – Importante	0,581

c) Coeficiente de Contingencia:  $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$   $0 \leq C \leq 1$

El coeficiente de contingencia, toma valores comprendidos entre cero y uno.

Cuando está próximo a cero, indica **asociación nula o muy débil** entre las variables involucradas.

Cuando está próximo a uno, **indica una correlación alta, fuerte, o casi perfecta**, dependiendo de la cercanía al número uno.

**Tercer paso: Decisión estadística:** Puesto que el coeficiente de contingencia es igual a 0,581 y se aproxima a 1. Asimismo, es  $< 1$ , ello nos señala que el estilo democrático consultivo se relaciona directamente con prioridades del uso del tiempo/ no urgente - importante.

**Cuarto paso: Conclusión estadística:**

Se concluye que:

Hipótesis alterna =  $H_1 > 0$

Hipótesis nula =  $H_0 < 0$

El coeficiente de contingencia es igual a  $0,581 > 0$ , por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se afirma: El estilo democrático consultivo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/no urgente – importante.

**Primer paso: Planteamiento de la Hipótesis Especifica d****i) Hipótesis alterna**

El estilo democrático participativo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ no urgente – no importante.

### j) Hipótesis Nula

El estilo democrático participativo no se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/ no urgente – no importante.

**Segundo paso: Estadígrafo de prueba.** Como ambas variables son nominales el estadígrafo de prueba pertinente es la tabla de contingencia.

**Tabla A: Hipótesis Especifica d**

**Coefficiente de contingencia de las variables involucradas**

Variable 1	Variable 2	Coefficiente de contingencia
Estilo democrático participativo.	Uso del tiempo/ no urgente – no importante	0,571

c) Coeficiente de Contingencia:  $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$        $0 \leq C \leq 1$

El coeficiente de contingencia, toma valores comprendidos entre cero y uno.

Cuando está próximo a cero, indica **asociación nula o muy débil** entre las variables involucradas.

Cuando está próximo a uno, **indica una correlación alta, fuerte, o casi perfecta**, dependiendo de la cercanía al número uno.

**Tercer paso: Decisión estadística:** Puesto que el coeficiente de contingencia es igual a 0,571 y se aproxima a 1. Asimismo, es  $< 1$ , ello nos señala que el estilo democrático participativo se relaciona directamente con prioridades del uso del tiempo/ no urgente – no importante.

**Cuarto paso: Conclusión estadística:**

Se concluye que:

Hipótesis alterna =  $H_1 > 0$

Hipótesis nula =  $H_0 < 0$

El coeficiente de contingencia es igual a 0,571  $> 0$ , por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se afirma: El estilo democrático participativo se relaciona directamente con las prioridades del uso del tiempo/no urgente – no importante.

### 4.3 Discusión de Resultados

La gerencia social que se practica en el Programa Nacional Cuna Más implica el dominio de habilidades de liderazgo y la gestión del tiempo. Dichas variables han sido desarrolladas en su amplitud en el mundo empresarial. Incluso, Daniel Goleman, autor de la “inteligencia emocional”<sup>25</sup> propone su tesis para ser aplicado en el mundo empresarial. No obstante, el estudio que se presenta es para desarrollar en ámbitos de los Programas de desarrollo social como parte de la gestión pública. Motivo por el cual se requiere estudios que explican los niveles de relación de los estilos de liderazgo y la gestión del tiempo en el Programa Nacional Cuna Más.

Ahora bien, la indagación realizada: “Estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú”. Consideró 10 indicadores de estilo de liderazgo y 10 de gestión del tiempo. Para ello se ha elaborado dos instrumentos: Uno, la Guía del cuestionario para Actores Comunales del Programa Nacional Cuna Más: “Estilos de liderazgo”<sup>26</sup> (10 ítems), basados en la propuesta de una escala de Likert. Dicho instrumento presenta los dos extremos: El estilo de líder muy democrático se encuentra en un extremo y el estilo de líder muy autoritario en el otro extremo. Además, la Guía de cuestionario

---

<sup>25</sup> GOLEMAN, Daniel (2005) LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EMPRESAS. Editorial TAURUS. EE.UU. Washington. pp 56 - 59

<sup>26</sup> OWEN, Jon (2013) CÓMO LIDERAR. Prentice Hall Editorial. EE. UU. Washington. pp 33 .34

para Actores Comunales del Programa Nacional Cuna Más. “Gestión del tiempo”<sup>27</sup> (10 ítems).

Como se puede comprobar el estudio se limita al contexto del Programa Nacional Cuna Más, programa de desarrollo social dedicada al desarrollo integral de la primera la primera infancia de 0 a 5 años de edad. Los indicadores de evaluación que en dicho programa reportan su avance o retroceso, los mismos, son: Características de la vivienda y del hogar; Características de los miembros del hogar; Características de la madre responsable del niño; Características del niño menor de 24 meses; Prácticas sobre el cuidado y aprendizaje del niño; Pruebas aplicables a la madre responsable del niño; Violencia doméstica y evaluación antropométrica.

No obstante, el estudio focaliza su atención en el estilo de liderazgo y la gestión del tiempo de los actores comunales como: Dirigentes, Madres de familia y coordinadoras. Dichos protagonistas determinan el perfil de la gerencia social del programa. Entendiendo a la gerencia social<sup>28</sup> como la gerencia del cambio que requiere de enfoques flexibles y experimentales, y de visiones holísticas y transformadoras de la realidad social.

---

<sup>27</sup> RAVIZA, Luis (2014), “Guía Práctica para la administración eficaz del tiempo”. URL: En [www.raviza.com](http://www.raviza.com). Consultada: 20/2/2015.

<sup>28</sup> LICHA, Isabel (1999) HERRAMIENTAS DE LA GERENCIA SOCIAL. NOTAS DE CLASE. BID – INES. Banco Interamericano de Desarrollo – Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. INDES – PERÚ.

En consecuencia, el aporte del estudio se encuentra enmarcado en el impacto social del Programa Nacional Cuna Más. Sede Pasco. Específicamente desde la práctica de la gerencia social de parte de los actores comunales.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

En el estudio intitulado: “Estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú”, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **5.1 Conclusiones**

1. El estilo de liderazgo autoritario coercitivo, “Si” tiene relación directa con la estimación del tiempo; resolución de problemas al instante y “A Veces” da la impresión de escases de tiempo. Lo anterior, evidencia la mala gestión del tiempo. Todo se resuelve a última hora. Hecho que se refleja en el coeficiente de contingencia que es igual a  $0,816 > 0$ .
2. El estilo de liderazgo autoritario benevolente, “Si” tiene relación directa con las prioridades y objetivos de trabajo; “A Veces” se delega funciones para la realización de actividades complementarias. Sin embargo, “No” se toma en cuenta las actividades de rutina. En consecuencia, emerge los rasgos de una buena gestión del tiempo que se evidencia en coeficiente de contingencia que es igual a  $0,654 > 0$ .

3. El estilo de liderazgo democrático consultivo, “Si” produce una relación directa con la planificación de metas y actividades pendientes. “A Veces” promueve la planificación de actividades diarias. Antes bien, “No” se relaciona significativamente con anotaciones sobre la utilización del tiempo. Es así que también se inicia con la buena gestión del tiempo demostrado en el coeficiente de contingencia que es igual a  $0,581 > 0$ .
4. El estilo de liderazgo democrático participativo, “Si” se relaciona directamente con la definición de prioridades y la toma de decisiones participativas que emplea mucho tiempo. Sin embargo, “No” favorece al tiempo dedicado a la familia y al ocio. Hecho que prueba una mala gestión del tiempo y queda demostrado en el coeficiente de contingencia que es igual a  $0,571 > 0$ .
5. En suma, en el contexto de los actores comunales del Programa Nacional Cuna Más el nivel de relación es fuerte entre el estilo de liderazgo y la gestión del tiempo. La misma, que se expresa mediante el coeficiente de contingencia que es igual a  $0,8455 > 0$ .

## **5.2 Recomendaciones**

1. Elevar el nivel del estudio, a tipos de estudios correlacionales y cuasi experimentales para explicar con mayor precisión el nivel de influencia del

estilo de liderazgo sobre la gestión del tiempo. Las mismas, que servirá para mejorar el servicio que presta el Programa Nacional Cuna Más.

2. Ampliar el tiempo de estudio. Para ello, se deben considerar seis meses o más. En el Perú es muy urgente evaluar los programas sociales en el horizonte de la mejora continua.
3. Los estilos de liderazgo tratado en el estudio se dan en la práctica de forma muy dinámica, la misma, que motiva un estudio longitudinal para ver los niveles de cambio que se dan en las personas – actores sociales que asumen responsabilidades en los programas sociales.
4. El estilo de liderazgo autoritario coercitivo muy practicada en la gestión pública puede tener correlación con nuestra cultura violenta. Para mejorar tal situación son necesarias estudios cuasi experimentales que explique la relación de las variables mencionadas.
5. También, son de suma importancia los estudios cualitativos - hermenéuticos de los documentos de gestión como: Políticas de desarrollo social, fundamentos filosóficos, manuales, reglamentos, directivas, memorándums e informes. Los mismos, que nos brindaran descripciones, explicaciones y predicciones respecto a los estilos de liderazgo y la gestión del tiempo.

## REFERENCIAS

ALCAZAR, Lorena y SANCHEZ, Alan (2016) EL GASTO PÚBLICO EN LA INFANCIA Y NIÑEZ EN AMÉRICA LATINA Y CARIBE ¿CUÁNTO Y CUÁN EFECTIVO? GRADE- Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima.

ARROYO, Juan y Otros (2016) ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PERU. CETRUM – Pontificia Universidad Católica del Perú. Editorial Planeta. Lima.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO y CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (2007). MODELO ABIERTO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL SECTOR PÚBLICO. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2005) HERRAMIENTAS DE LA GERENCIA SOCIAL. INDES – INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL. Materiales Educativos del Taller Gerencia Social Para Directivos. La Merced – Junín.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO – FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERU (1996)

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS WAWA WASI EN LA CULTURA DE CRIANZA DE LA POBLACIÓN DE BAJOS INGRESOS DE LIMA. BID- UNICEF – MED. Lima. Perú.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO – INSTITUTO INTERAMERICANO DE DESARROLLO SOCIAL (2006) GERENCIA SOCIAL. Documento de Trabajo. BID- INDES. Lima.

BENAVIDES, Martin y Otros (2013) LOS EFECTOS DE LA VIOLENCIA DOMESTICA SOBRE LA SALUD INFANTIL DE LOS NIÑOS Y NIÑAS MENORES DE 05 AÑOS EN EL PERÚ. GRADE – Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima.

BUZAN, Tony y Otros (2003) LA INTELIGENCIA DEL LIDER. Ediciones El Comercio – Deusto. Lima

CARHUARICRA, Julio César (2017) DISEÑO Y EVALUCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA. Módulo de Trabajo de la Maestría en Psicología Educativa/Gestión Educativa. Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Junín. Perú.

CASADO, Lluís y Otros (2010) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. VIAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTARLOS. Curso MBA. Editora. El Comercio S.A.

CENTRO LATINOAMERICANO DE TRABAJO SOCIAL (1991) SALUD COMUNITARIA Y PROMOCION DEL DESARROLLO. Programa de Formación Profesional. Celats. Lima.

CENTRO LATINOAMERICANO DE TRABAJO SOCIAL (1995) GERENCIA SOCIAL DE PROGRAMAS DE BIENESTAR. MODULO I: INVESTIGACIÓN SOCIAL. TEORÍA Y PRÁCTICA. Programa de Formación Profesional. Celats. Lima.

COVEY, Stephen (2006) MATRIZ DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO. En el Maestro de la efectividad personal y profesional. Diario El Comercio S.A. Lima – Perú.

CUBA, Víctor (2002) DISEÑO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES. Cooperación Técnica Alemana GTZ. Lima.

DE BONO, Edward (2000) EL PENSAMIENTO LATERAL. Paidós Plural. Buenos Aires- Argentina

DIAZ RODRIGUEZ, Enith Consuelo (2013) EL LIDERAZGO ASERTIVO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL N° BARRANCA DE LA REGIÓN LIMA PROVINCIAS. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

GARCIA, Roberto y GARCIA, Mauricio (2010) LA GESTION PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO. BID – Banco Interamericano de Desarrollo. INDES – Instituto Interamericano de Desarrollo. EE.UU. Washington.

GOLEMAN, Daniel (2005) LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EMPRESAS. Editorial TAURUS. EE.UU. Washington.

GOMEZ, A (1990) LIDERAZGO, CONCEPTOS, TEORÍAS Y HALLAZGOS. En Revista Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol 2. N°2. P 61 -67. Universidad del Bosque. Colombia

GUERRERO, Gabriela (2016) ATENCIÓN Y EDUCACIÓN DE LA PRIMERA INFANCIA EN EL PERÚ. GRADE – Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima

GUERRERO, Gabriela (2016) MEDICIÓN DEL DESARROLLO INFANTIL EN AMÉRICA LATINA. CONSTRUYENDO UNA AGENDA REGIONAL. GRADE – Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima

HELLER, Robert (2006) PETER DRUCKER EL GRAN PIONERO DE LA TEORÍA Y PRÁCTICA DEL MANAGEMENT. Diario El Comercio S.A. Lima - Perú

JERICO, Pilar (2014) SEIS ESTILOS PARA SER LIDER. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20140310-pilar-jerico-los-seis-estilos-de-liderazgo-de-daniel-goleman>. Consultado: 13/02/2015

JUNTA DE ANDALUCIA, ESPAÑA (2015) GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO. Consejería de Economía y Conocimiento. Andalucía. España.

LEDOUX, J (1999). EL CEREBRO EMOCIONAL, Ariel Planeta, Argentina

LICHA, Isabel (1999) HERRAMIENTAS DE LA GERENCIA SOCIAL. NOTAS DE CLASE. BID – INDES. Banco Interamericano de Desarrollo – Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. INDES – PERÚ.

MARTINEZ, J (2015) LA GESTION DEL TIEMPO. Tesis de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de la Laguna. Chile.

MALETTA, Héctor (2009) EPISTEMOLOGIA APLICADA: METODOLOGÍA Y TÉCNICA DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA. Consorcio de Investigación Económica y Social; Centro Peruano de Estudios Sociales y Universidad Del Pacífico – Centro de Investigaciones. Lima.

MERINO, María Eugenia (2015) ESCRIBIR BIEN CORREGIR MEJOR. Trillas 3era Edición. México.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2003) SITUACIÓN DOCENTE EN EL PERÚ Y FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA, Archivo Adobe Acrobat Document en [www.ministeriodeeducación.com](http://www.ministeriodeeducación.com)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2004) GUIA PARA EL DESARROLLO CAPACIDADES, Archivo Adobe Acrobat Documento en [www.ministeriodeeducación.com](http://www.ministeriodeeducación.com)

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. (2016) DIRECTIVA N° 12-2016-MIDIS/PNCM- LINEAMIENTOS TECNICOS PARA LA IMPLEMENTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS BAJO EL MODELO DE COGESTIÓN COMUNITARIA DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. MISDIS. Lima.

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL.- PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS (2014) MANUAL DE INDUCCION DEL SERVICIO DE CUIDADO DIURNO DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. MISDIS. Lima.

MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL (2008) MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES. Dirección General de Descentralización. MIMDES. Lima. Perú.

MIRANDA, Leslie y Otros (2010) NOTA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS.

Modalidad de acompañamiento a familias. Documento de Trabajo de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Programa – MIDIS – Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; MEF – Ministerio de Economía y Finanzas y BID – Banco Interamericano de Desarrollo. Lima. Perú.

MOLINA, María Lorena y MORERA, Nidia Esther (1998) GERENCIA SOCIAL. GERENCIA SOCIAL DE PROGRAMAS DE BIENESTAR. IV Modulo de Trabajo del Programa de Formación Profesional. Centro Latinoamericano de Trabajo Social. Lima.

MORIN, Edgar (1999) LOS SIETE SABERES NECESARIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL FUTURO, UNESCO- Organización de las Naciones Unidas para la Educación , La Ciencia y la Cultura, Paris - Francia.

MORILLO, E (2002). REFORMAS EDUCATIVAS EN EL PERÚ DEL SIGLO XX en Palabra de Maestro Nº 36, Derrama Magisterial, Lima Diciembre.

OCDE - ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (2002). GLOSARIO DE TERMINOS SOBRE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO. OCDE. París.

OWEN, Jon (2013) CÓMO LIDERAR. Pretice Hall Editorial. EE. UU. Washington.

PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS (2013) GUIA DE ORIENTACIÓN DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA EN UN SERVICIO DE CUIDADO DIURNO. MIDIS. Lima.

PARAMO, Pablo (2016) LA INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES. Estrategias. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá.

PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS (2013) CARTILLAS PARA LAS CUIDADORAS. COMPONENTE APRENDIZAJE INFANTIL DE ATENCIÓN INTEGRAL. Lima.

PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS (2012) MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS. MIDIS. Lima.

RAFO, L. (1996). BASES PSICOEDUCATIVAS. Edit. San Marcos, Lima

ROMAN, Martiniano (2007) CAPACIDAD Y VALORES COMO OBJETIVOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, Editorial Norma, Lima – Perú

REY, Virginia (2017) MÁS QUE UNA GUARDERIA. EL TRANSITO DE WAWA WASI A CUNA MÁS EN JICAMARCA. GRADE – Grupo para el Análisis del Desarrollo. Lima.

RUIZ DE LA CRUZ, Gilmar Daniel (2011) INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN. EPG de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.

SANCHEZ, D (1989) CIENCIA, INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN EDUCATIVA. Instituto del Libro y La Cultura. Lima

SIME, Luis (1990) APORTES PARA UNA HISTORIA DE LA EDUCACIÓN POPULAR EN EL PERÚ. Asociación de Publicaciones Educativas TAREA. Lima.

TAFUR, R (1995). LA TESIS UNIVERSITARIA, Editorial MANTARO, Lima.

TURLA, P y HAWKINS, K (1992) CÓMO USAR EL TIEMPO CON EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD. Ediciones DEUSTO. España.

VEGA, A (2003). ALGUNOS INSTRUMENTOS BÁSICOS PARA REALIZAR TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, Universidad Inca Garcilaso de la Vega Escuela de Posgrado. Lima

UNICEF – MINISTERIO DE EDUCACIÓN (Reedición 2015) PARA QUE CREZCAN ENSEÑANDO A EDUCAR. Módulo Básico de Material de Trabajo con Niños de 03 a 05 Años. Unicef –Programa de Cooperación. Lima

WIESSE, Jorge y GATTI, Carlos (2002) TÉCNICAS DE LECTURA Y REDACCIÓN  
– LENGUAJE CIENTÍFICO Y ACADÉMICO. Universidad Del Pacífico. Lima Perú

WORLD ECONOMIC FORUM. (2018/02/10). MADRES PROFESIONALES:  
SIETE LECCIONES DE LIDERAZGO QUE SE PUEDE APRENDER DE ELLAS.  
Diario Gestión, 10/02/2018, Sección: Foto galerías, Lima.

# **ANEXOS:**

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**



**GUÍA DE CUESTIONARIO PARA ACTORES COMUNALES DEL PROGRAMA  
 NACIONAL CUNA MÁS: ESTILO DE LIDERAZGO**

Para responder, marque con una X un número del 1 al 3, considerando la escala de valoración:

**Escala de Valoración.**

**Si = 2**

**No = 1**

**A Veces = 0.**

No	INDICADORES/COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES DEL LIDER	Si	No	A Veces
		2	1	0
01	¿El líder toma la decisión y la comunica?			
02	¿El líder permite que los subordinados funcionen dentro de los límites establecidos por el superior?			
03	¿El líder vende la decisión?			
04	¿El líder define los límites y solicita que el grupo toma la decisión?			
05	¿El líder presenta sus ideas y solicita preguntas?			
06	¿El líder presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión?			
07	¿El líder presenta una decisión tentativa, que puede ser cambiada?			
08	¿El líder trata de convencer al otro para que acepte nuestros intereses?			
09	¿El líder en el proceso de negociación trabaja en forma posicional: "Yo gano, tu pierdes" ?			
10	¿El líder en el proceso de negociación defiende el principio: "Ganar - ganar"?			
11	¿El líder otorga recompensas o castigos a los miembros del equipo?			
12	¿El líder pone énfasis en el mando y el control del equipo?			

Fuente: CISE – PUCP (Reedición 2015), “Liderazgo y Dinámica Grupal”. Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú.

### PAUTAS PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN:

Anótese dos puntos por cada **Si**, uno por cada **No** y cero por cada **A Veces**.

Ahora, realice la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada columna.

Los puntajes más altos obtenidos en cada columna la indicaran las tendencias favorables hacia la práctica del estilo de liderazgo.

Tendencia hacia la práctica del estilo de liderazgo autoritario		Tendencia hacia la práctica del estilo de liderazgo democrático	
Autoritario Coercitivo	Autoritario Benevolente	Democrático Consultivo	Democrático Participativo
Item: 01 =	Item: 02 =	Item: 06 =	Item: 05 =
Item: 09 =	Item: 08 =	Item: 04 =	Item: 07 =
Item: 12 =	Item: 11 =	Item: 05 =	Item: 10 =
Total:	Total:	Total:	Total :
Total Global:			

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**



**GUÍA DE CUESTIONARIO PARA ACTORES COMUNALES DEL PROGRAMA  
NACIONAL CUNA MÁS. GESTIÓN DEL TIEMPO**

Para responder, marque con una X un número de 0 al 2, considerando la escala de valoración:

**Escala de Valoración.**

**Si = 2**

**No = 1**

**A Veces = 0**

No	INDICADORES/SITUACIONES	Si	No	A Veces
		2	1	0
01	¿Usted estima el tiempo adecuadamente de acuerdo a la actividad?			
02	¿Usted considera que la escasez del tiempo resulta de una mala administración?			
03	¿Usted establece metas diarias coherentes con la capacidad de cumplirlas?			
04	¿Usted registra los compromisos y actividades?			
05	¿Usted deja anotaciones de cómo se va utilizar el tiempo al empezar la semana?			
06	¿Usted define las prioridades relativas y los objetivos de la actividad?			
07	¿Usted utiliza los últimos 30 minutos de labores en planear el tiempo de las actividades del día siguiente?			
08	¿Usted pospone continuamente la toma de decisiones?			
09	¿Usted delega las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos?			
10	¿Usted realiza el seguimiento a la lista de actividades pendientes e importantes?			
11	¿Usted dispone de suficiente tiempo para dedicarle a la familia y al ocio?			
12	¿Usted resuelve los asuntos en el último momento?			

**Fuente: RAVIZA, Luis (2014), "Guía Práctica para la administración eficaz del tiempo". Recuperado de [www.raviza.com](http://www.raviza.com)**

**PAUTAS PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN:**

Anótese dos puntos por cada **Si**, uno por cada **No** y cero por cada **A Veces**.

Ahora, realice la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada columna.

Los puntajes más altos obtenidos en cada columna la indicaran las tendencias favorables hacia la práctica de la gestión del tiempo.

Tendencia hacia la práctica de una buena gestión del tiempo		Tendencia hacia la práctica de una mala gestión del tiempo	
No Urgente - Importante	Urgente – No importante	Urgente – Importante	No Importante – No urgente
Item: 03 =	Item: 04 =	Item: 01 =	Item: 05 =
Item: 07 =	Item: 06 =	Item: 02 =	Item: 08 =
Item: 10 =	Item: 09 =	Item: 12 =	Item: 11 =
Total:	Total:	Total:	Total :
Total Global:			

## VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	ORTIZ RECINAS, Juan Guillermo.
Centro Laboral:	Ministerio de Educación.
Título de la investigación:	Estilo de liderazgo y gestión del tiempo en el docente "Santo Domingo". Programa Nacional Cuna Más. Curso de Pasado - Perú.
Nombre del instrumento:	Lista de cuestionario y un guión, componentes del programa Cuna Más. Estilo de liderazgo y gestión del tiempo
Autor(a) del instrumento:	Elizabeth. Valentina ATENCIO SANCHEZ

## ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplee lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	7
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	9
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	7
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	7
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	7
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	9
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	9
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos - científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la Operacionalización de variables.	7
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	7
Suma de calificaciones:		70

Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.

## VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable			Aplicable	

## OPINION DE APLICABILIDAD:

<input type="checkbox"/> Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/> No aplicable
------------------------------------	---	---------------------------------------



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
ESCUELA DE POST GRADO  
Dr. JUAN GUILLERMO ORTIZ RECINAS  
Docente de Ciencias de la Educación  
Maestro en Gestión del Cambio Educativo

Firma del Experto

DNI: 04071010

### VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	Castillo Arellano Rómulo.
Centro Laboral:	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion.
Título de la investigación:	Estilo de liderazgo y gestión del tiempo en el campo Santa Ana del Programa Nacional Buen Mañ. Cerro de Pasco - Peru.
Nombre del instrumento:	Escala de cuestionario para actores claves del programa nacional Buen Mañ. Estilo de liderazgo y gestión del tiempo.
Autor(a) del instrumento:	Elizabeth Valentina ATENCIO SOVERO

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	8
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	8
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	8
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	8
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	8
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	8
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos - científicos.	8
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la Operacionalización de variables.	8
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	8
<b>Suma de calificaciones:</b>		<b>80</b>
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

#### VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	/	De 90 a 98
	No aplicable			Aplicable	

#### OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	/	Aplicable después de corregir	No aplicable
-----------	---	-------------------------------	--------------

Firma del Experto

DNI: 04001492

Dr. Rómulo Castillo Arellano.

**VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del informante:	CUEVAS CIPRIANO, Rudy
Centro Laboral:	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Título de la investigación:	Estilo de liderazgo y gestión del tiempo en el sector Salud. Área de Programación Nacional. Curso de Posgrado - FGV.
Nombre del instrumento:	Guía de Cuestionario para actores comunitarios del Programa Nacional Curso de Posgrado de Liderazgo y Gestión del Tiempo.
Autor(a) del instrumento:	ELIZABETH VALENTINA ATENCIO SOVERO

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	10
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	10
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos - científicos.	10
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la Operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
<b>Suma de calificaciones:</b>		<b>100</b>

Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

**OPINION DE APLICABILIDAD:**

<input type="checkbox"/> Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/> No aplicable
------------------------------------	---	---------------------------------------

*Rudy Cuevas Cipriano*

**Firma del Experto**

**DNI:**

Dr. Rudy Cuevas Cipriano  
DNI. 04055373

### Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGIA					
<p>¿Cuál es el nivel de relación entre el estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”? Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú?</p>	<p>Determinar el nivel de relación entre estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.</p>	<p>El nivel de relación es fuerte entre el estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú</p>	<p><b>TIPO Y NIVEL</b> El estudio en cuestión es de tipo descriptivo, no experimental, ex post facto y transversal; asimismo, responde al nivel explicativo porque pretende determinar el nivel de asociación entre: Estilo de liderazgo y la gestión del tiempo en el contexto del Comité “Santa Ana”. Programa Nacional Cuna Más. Cerro de Pasco – Perú.</p> <p><b>METODO</b> El método utilizado fue el hipotético – deductivo y complementado con el inductivo.</p> <p style="text-align: center;"><b>DISEÑO</b></p> <p>Diseño no experimental, transeccional y descriptivo</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><math>V^1</math></td> <td style="text-align: center;"><math>V^2</math></td> <td rowspan="2" style="text-align: center;"><math>V^1</math> — <math>V^2</math></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><math>O^1</math></td> <td style="text-align: center;"><math>O^2</math></td> </tr> </table> <p>Muestra/ Unidades de observación = 10 Dirigentes Comunales, 10 Madres Cuidadoras y 10 Coordinadoras del Programa Nacional Cuna Más. (Actores Comunales del Comité de Gestión “Santa Ana” de Cerro de Pasco – Perú)  <math>V^1</math> = Variable / Estilo de liderazgo.  <math>V^2</math> = Variable / Gestión del tiempo.  <math>O^1</math> y <math>O^2</math>, = Observaciones.</p>	$V^1$	$V^2$	$V^1$ — $V^2$	$O^1$	$O^2$
$V^1$	$V^2$	$V^1$ — $V^2$						
$O^1$	$O^2$							

			TECNICAS	INSTRUMENTOS
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICOS</b>		
b.1 ¿Cuáles son las características que se evidencia en los estilos de liderazgo?	b.1 Identificar las características que se evidencia en los estilos de liderazgo.	b.1 El mayor porcentaje (55%) de los actores comunales practican un liderazgo democrático.	Encuesta	Guía del cuestionario para actores comunales del Programa Nacional Cuna Más. <b>Estilo de liderazgo</b>
b.2 ¿Cuáles son las características de la gestión del tiempo?	b.2 Identificar las características de la gestión del tiempo	b.2 El mayor porcentaje (65%) de los actores comunales demuestran eficiencia en la gestión del tiempo.		Guía del cuestionario para actores comunales del Programa Nacional Cuna Más. <b>Gestión del tiempo.</b>
b.3 ¿Cuáles son los niveles de relación entre el estilo de liderazgo democrático y la eficiencia de cumplimiento de las metas diarias?	b.3 Explicar los niveles de relación entre los estilos de liderazgo democrático y eficiencia en el cumplimiento de las metas diarias.	b.3 A mayor nivel de práctica del liderazgo democrático, mayor es la eficiencia en el cumplimiento de las metas diarias.	Análisis Documentario.	Guía para el Análisis Documentario.

**“¿Cuál es ‘la lección’ que la maternidad te ha enseñado sobre ser una mejor líder?”<sup>29</sup>**

1. El balance entre intervenir y dejar ir: La maternidad enseña cuándo intervenir y cuándo dejar ir. Gran parte de la crianza de los hijos es luchar con la dicotomía entre cuándo presionar a tu hijo y cuándo dejarlo tomar el mando, lo que significa aceptar que puede fallar. A medida que crecen los hijos, encontrar ese equilibrio se hace más difícil. Es lo mismo con mis empleados y equipos de trabajo. Ellos deben tener suficiente cuerda para poder explorar sus propias ideas y desarrollar sus propias hipótesis. Pero también es importante intervenir y, por supuesto, corregir. Alcanzar ese equilibrio es lo que define un liderazgo efectivo.
2. Seguir adelante en medio del caos: Cuando eres madre, rápidamente te das cuenta de que cuando tienes bebés no puedes controlar sus estados de ánimo y sus necesidades de la forma en la que puedes hacerlo con tu propia carga de trabajo, por lo que tienes que acostumbrarte a simplemente seguir adelante con lo inesperado. Y esa es una gran lección para el liderazgo: tener la flexibilidad para seguir adelante a medida que cambian las circunstancias a tu alrededor, y abandonar la ilusión de que tienes control sobre todos tus resultados.
3. Un enfoque personalizado es la clave: Un enfoque de liderazgo personalizado requiere una importante inversión de tiempo con cada individuo (hijo). El secreto está en observar el proceso que lleva llegar y comprender que todos tienen diferentes fortalezas, pasiones y motivaciones.
4. Aprecia el terreno desconocido: La maternidad enseña a no temerle a lo desconocido, ¡sino a abrazar el camino del aprendizaje sobre la marcha! ¡Disfrutar de la sensación gratificante de “descubrir algo nuevo” y utilizar esa energía y motivación para afrontar el próximo desafío!
5. Equilibrar las necesidades competitivas: Un rol esencial de la maternidad es ser una moderadora: resolver conflictos, que en mi caso solía ser con niños en conflicto. Al mediar en una discusión, busqué enseñar empatía por los sentimientos de los demás y respeto por diferentes creencias y antecedentes que pueden dar a los demás un punto de vista diferente.
6. La vida es ahora: No puedes correr un maratón entero en un sprint; y con las nuevas empresas, nunca puede dejar de trabajar y puede ser solitario. La vida es ahora. Producir una mayor productividad, pensamiento creativo y gratitud, y fomentan la paciencia necesaria para construir algo desde cero, así como la claridad y la honestidad que se necesitan cuando algo falla y hay que pivotar.
7. Empatía y equilibrio son la clave: Ser madre te obliga a dejar de pensar en ti. Las necesidades de tu hijo tienen que ser tu primera prioridad (y la segunda, y la tercera), y eso te enseña lecciones invaluableles sobre la empatía y el equilibrio. Esto ha afectado notablemente mi estilo de liderazgo. Todos quieren hacer un gran trabajo; todos quieren servir a la compañía y contribuir al equipo; y todos tienen una vida (algunos con niños, algunos sin) fuera del trabajo. Ser madre amplía la perspectiva.

---

<sup>29</sup> World Economic Forum. (2018/02/10). Madres profesionales: Siete lecciones de liderazgo que se puede aprender de ellas. Diario Gestión de 10/10/2018, Sección: Fotogalerías. Lima-Perú, p.8.