



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**TESIS**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN  
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL CERCADO DE  
LIMA, 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**AUTORA:**

**BACH. CARMEN ROSA, COTRINA COTRINA  
DNI. 09435113**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **ASESOR DE TESIS**

---

**Dra. NANCY ELENA CUENCA ROBLES**

**DNI 08525952 <https://orcid.org/0000-0003-3538-2099>**

## **JURADO EXAMINADOR**

---

**DRA. MARCELA ROSALINA BARRETO MUNIVE**  
**DNI. 09753980 <https://orcid.org/0000-0002-6324-7671>**  
**PRESIDENTE**

---

**DRA. ROSA ESTHER CHIRINOS SUSANO**  
**DNI. 07971242 [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0001-5143-1677](https://orcid.org/0000-0001-5143-1677)**  
**SECRETARIO**

---

**DRA. NANCY MERCEDES CAPACYACHI OTÁROLA**  
**DNI. 07744273 [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0003-4462-1557](https://orcid.org/0000-0003-4462-1557)**  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, quien siempre me apoya en todo momento de manera incondicional y alentó a lograr mi máspreciado objetivo, ser profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora la Dra. Nancy Cuenca, quien con su paciencia y dedicación, nos alentó a ser perseverantes en el difícil proceso de culminar nuestra meta.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y Desempeño Docente, en una Institución Educativa del Cercado de Lima, 2020. La población estuvo conformada por 430 (dirección, administración, plana docente) trabajadores de las Instituciones Educativas UGEL N° 3. La muestra estuvo conformada por 280 personas entre hombres y mujeres. La metodología de la investigación consistió en un diseño no experimental de corte transversal correlacional. Se emplearon como instrumento de recolección de datos el cuestionario de Liderazgo directivo de Tomado de Quispe del año 2010 y el Cuestionario Desempeño docente de Gómez y Llacsahuanga del año 2011.

Los resultados concluyeron que existe relación entre el Liderazgo Directivo y Desempeño Docente.

**Palabra claves: Liderazgo Directivo, Desempeño Docente.**

## **ABSTRAC**

This research aimed to determine the relationship between Management Leadership and Teaching Performance, at an Educational Institution of the Cercado de Lima, 2020. The population consisted of 430 (direction, administration, teaching flat) workers of the UGEL Educational Institutions No. 3. The sample consisted of 280 people between men and women. The research methodology consisted of a non-experimental correlal cross-sectional design. The 2010 Take de Quispe Leadership of the Year questionnaire and the 2011 Gómez and Llacsahuanga Teacher Performance questionnaire were used as a data collection tool.

The results concluded that there is a relationship between Leadership and Teaching Performance.

Keyword: Management Leadership, Teaching Performance.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ASESOR DE TESIS	II
JURADO EXAMINADOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
ABSTRAC	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
INTRODUCCIÓN	XII
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>13</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	17
1.2.1. <i>Problema general.</i>	17
1.2.2. <i>Problemas específicos.</i>	17
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.	17
1.3.1. <i>Justificación por relevancia.</i>	17
1.3.2. <i>Justificación teórica.</i>	18
1.3.3. <i>Justificación metodológica.</i>	18
1.3.4. <i>Justificación práctica.</i>	18
1.3.5. <i>Justificación social.</i>	18
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	19
1.4.1. <i>Objetivo general.</i>	19
1.4.2. <i>Objetivos específicos.</i>	19
<b>II. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>20</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	20
2.1.1. <i>Antecedentes nacionales.</i>	20
2.1.2. <i>Antecedentes Internacionales.</i>	22
2.2. BASES TEÓRICAS DE LAS VARIABLES.	24
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	59
<b>III. MÉTODOS Y MATERIALES</b>	<b>62</b>
3.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	62
3.2. VARIABLES DE ESTUDIO.	62
3.3 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.	63
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	64



<b>3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.</b>	<b>64</b>
<b>3.5.1. Población.</b>	<b>64</b>
<b>3.5.2. Muestra.</b>	<b>64</b>
<b>3.5.3. Muestreo.</b>	<b>64</b>
<b>3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.</b>	<b>65</b>
<b>3.6.1 Técnicas de recolección de datos.</b>	<b>65</b>
<b>3.6.2 Instrumentos de recolección de datos.</b>	<b>65</b>
<b>3.6.3 Validez</b>	<b>67</b>
<b>3.6.4 Confiabilidad de los instrumentos.</b>	<b>68</b>
<b>3.7 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.</b>	<b>68</b>
<b>3.8 ASPECTOS ÉTICOS.</b>	<b>69</b>
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>71</b>
<b>5.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS.</b>	<b>71</b>
<b>5.2. RESULTADOS INFERENCIALES.</b>	<b>75</b>
<b>5.3. DISCUSIÓN.</b>	<b>78</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 5: MATRIZ DE DATOS</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO 6: PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO 7: REPORTE DE ANTIPLAGIO MENOR A 30%</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Validez por juicio de expertos del Cuestionario: Liderazgo directivo y Desempeño docente.....	67
Tabla 2 Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach.....	68
Tabla 3 Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a la Variable Liderazgo Directivo .....	71
Tabla 4 Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a las Dimensiones de la Variable Liderazgo Directivo .....	72
Tabla 5 Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a la Variable Desempeño Docente.....	73
Tabla 6 Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a las Dimensiones de la Variable Desempeño Docente. ....	74
Tabla 7 Prueba estadística parámetro Kolmogorov-Smirnov .....	75
Tabla 8 Coeficiente de correlación y significancia entre las variables Liderazgo Directivo y Desempeño Docente.....	76
Tabla 9 Coeficiente de correlación y significancia entre las variables Liderazgo Directivo y Funciones Académicas. ....	77
Tabla 10 Coeficiente de correlación y significancia entre las variables Liderazgo Directivo y Condiciones personales. ....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del diseño de investigación .....	63
Figura 2 Distribución de porcentajes de la variable Liderazgo Directivo .....	71
Figura 3 Distribución de porcentaje de las Dimensiones de la variable Liderazgo Directivo .....	72
Figura 4 Distribución de porcentaje de las Dimensiones de la variable Desempeño Docente .....	73
Figura 5 Distribución de porcentaje de las Dimensiones de la variable Desempeño Docente .....	74

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la Educación es la base importante para empoderarse en el mundo profesional y social, generando esta una formación en base a conocimiento, aprendizaje, enseñanza, etc.; teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación enmarca en primer lugar el Liderazgo Directivo, siendo uno de los entes importantes para tener una buena organización administrativa dentro de una entidad educativa, en segundo lugar el Desempeño docente, quien cumple una función importante dentro de esta entidad educativa, para obtener resultados eficaces en corto mediano plazo.

Para desarrollar la presente investigación se contó con una previa investigación como son estudios relevantes a la variable estudiada, teniendo en primer contexto el capítulo I, el cual está subdividido por la descripción problemas, formulación de preguntas tanto general como específicas, objetivos, justificación; para el desarrollo intelectual, el cual comprende el capítulo II, en donde se ha desarrollado los antecedentes, tanto nacionales como internacionales, base teóricas de las variables y definición de términos básicos.

Para saber que metodología es la adecuada para la investigación, se explicó a mayor detalle en el Capítulo III, el cual se encuentra conformado por Hipótesis, Operacionalización las hipótesis, variables de estudios, tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, población, muestra de estudio, muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad y método de análisis del mismo; claro hay que dejar en claro que los aspectos éticos también han sido considerados en esta investigación. Por consiguiente, después de haber realizado la búsqueda de información adecuada, también el método alineado para la presente, en el siguiente capítulo siendo el IV, se presenta los resultados, descriptivos, inferenciales y con su respectiva discusión.

Para terminar, se ha respondido los objetivos expuestos tanto general como específicos y también las recomendaciones y sugerencias bibliográficas la cual nos ha permitido terminar la presente con mayor eficiencia y eficacia. Sin más que acotar, y esperando que este estudio, sea el inicio y principio de próximas investigaciones para aquellos que investigadores como la que suscribe, puedan profundizar este tema que es muy importante para el desarrollo intelectual, para con nuestros niños, jóvenes, adultos, emprendedores que quiere desarrollarse como profesionales, y no poder contar con mentores que tengan la capacidad de poder hacer realidad este tan soñado desarrollo profesional.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **Planteamiento del Problema.**

A nivel mundial, los constantes cambios que se vienen dando en todos los aspectos; sociales, económicos, tecnológicos, políticos, etc. Tienen un rol influyente también en la gestión educacional e institucional. Es dificultad en una institución ya sea empresarial, educativa, etc. si no se cuenta con un líder directivo con la capacidad profesional óptima, empatía, motivador y sobre todo innovador.

Serrano (2017), sostiene que, para tener una buena dirección de una institución educativa, es necesario la autonomía y la participación democrática de todos los miembros. Señala también que los líderes escolares deben estar en constante actualización de las nuevas formas de pedagogía basadas en dar respuesta a la sociedad de sus constantes actualizaciones.

Considera que, como líderes pedagógicos, también se debe influir de manera positiva en el aprendizaje y desenvolvimiento de los escolares siempre y cuando se cuente con la suficiente autonomía para tomar decisiones de gran importancia como la selección y formación de docentes.

Considera que mejorar en políticas y práctica el liderazgo mejorará también los resultados en los escolares ya que crea un ambiente propicio para que los docentes mejoren la práctica en clase y en consecuencia positiva, el aprendizaje de los alumnos. Tener una clara definición de las funciones de liderazgo escolar contribuye a lograr una mayor eficacia en asumir el rol.

Para Orellana (2011), sostiene al respecto que los profesionales que ejercen una función educativa en el sector educación, deben asumir con claridad el rol y el compromiso adquirido frente al personal a su cargo, a la comunidad educativa y ante la sociedad. Quien ejerza la función directiva deberá hacerlo con calidad y alto compromiso social donde los alumnos se formen como personas competentes y con altos valores ante la sociedad.

En Latinoamérica como está el desempeño docente es incipiente el tema de gestión educativa, por lo cual se están tomando modelos extranjeros para la aplicación del mismo, generando problemas en su estructura, la meta a alcanzar se determina dentro del marco educativo, y por otro lado, se posiciona en términos

de intereses políticos, por lo que se deben formular políticas nacionales porque el sector económico siempre afecta la educación (Casassus, 2000).

Para la Unesco (2015), plantea que la gestión debe contribuir a la transformación y dinamización de sistemas educativos, en toda su extensión, empezando por que todos tengan de forma equitativa la oportunidad educativa para desarrollarse, bajo una cultura de paz.

Por su parte Acuña (2019), sostiene que la educación es uno de los pilares más importantes en el desarrollo de las sociedades a nivel mundial por lo que es importante enfocarse en los procesos que conllevan a la calidad educativa y así entrar en un proceso de mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Consideran que son únicamente las personas quienes hacen posible que las organizaciones educativas desarrollen un sistema de valores con un liderazgo que otorga autoridad y a su vez genera innovación, compromiso e iniciativa.

La gestión educativa es considerada como un elemento necesario en la calidad de desempeño de los centros educativos por lo que consideran necesario que la relación entre directivos y docentes deben armonizar de manera adecuada los factores de calidad con el proceso de aprendizaje; deben en conjunto impulsar el cambio que conlleve al logro de objetivos trazados en la gestión educativa.

En este sentido Contreras (2019), sostiene que la educación siempre es un tema de opinión que se debate en la mesa de la opinión pública. Considera que el liderazgo directivo, profesores y padres de familia siempre están en la búsqueda de una gestión escolar de alta calidad cuyo motivo radica en los cambios constantes que se generan en la sociedad a consecuencia de los avances tecnológicos, la información y los constantes cambios que se dan en los grupos sociales.

Es de vital importancia que el líder educativo cumpla sus funciones de manera cabal de manera que planifique su labor y de manera organizada pueda controlar, dirigir, y evaluar a los docentes y demás miembros que participan de manera activa en el proceso educativo buscando constantemente una transformación educativa y social ya que el éxito de una organización depende de quienes la integran.

A nivel nacional del sector educativo peruano, se han producido muchos cambios. Hace unos diez años, el Estado estaba altamente centralizado a través del Ministerio de Educación, lo que debilitó el liderazgo de las instituciones educativas del país y estableció normas de largo plazo. Si bien no se ha implementado en instituciones educativas, se ha establecido en proyectos educativos nacionales. (Gómez. & Macedo, J., 2011, p.8).

Aguilar (2018), manifiesta que en la mayor parte de los centros educativos de nuestro país existe desconocimiento de las funciones de un líder directivo lo cual puede influenciar en el desempeño docente, siendo una situación que afecta a las instituciones educativas de nuestro país. Este problema no solo se ha percibido en los colegios estatales, sino también en las instituciones particulares, y en otras instituciones educativas de distintos niveles (educación técnico superior, universitarias, etc.)

En estos casos, este problema se constituye en una preocupación constante para estudiantes y padres de familia ya que muchas veces no cuentan con un líder educativo que contribuya al mejoramiento de la calidad académica y del desempeño docente.

Reyes (2012), sostiene que todo cargo directivo en un centro educativo exige un tipo de liderazgo que cubra las expectativas esperadas de padres de familia, docentes y alumnos; que cuente con la suficiente capacidad para cumplir las exigencias y oportunidades que demandan el entorno local y nacional. Este liderazgo implica mucho más que ejercer un cargo, es una serie de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que haga posible los que los resultados en la búsqueda de la mejora de la calidad institucional sean exitosos.

Los directores de los centros educativos en su calidad de líderes, son los responsables de la organización y gestión de enseñanza en los centros educativos, así como también son responsables de las gestiones relacionadas al aprendizaje. Al respecto, estas tareas deben efectuarse de manera óptima a fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad de enseñanza, Por ello, están comprometidos a realizar una coordinación de acciones de manera impecable y crear así climas de confianza y motivación.

Así como los sistemas y mecanismos educativos alrededor del mundo están en constante evolución para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación peruano también ha establecido que el liderazgo de las instituciones educativas debe ser participativo para asegurar que las metas educativas de toda la comunidad se desarrollen hacia las mismas. Visión. Permite a las organizaciones apropiadas e interconectadas realizar eficazmente todas las funciones necesarias para el éxito de los resultados del aprendizaje. Complementando el punto anterior, determina que cada institución tiene la responsabilidad de implementar estrategias basadas en la confianza y el respeto que contribuyan al desarrollo de un buen clima organizacional, y determina los componentes que aceleran y dificultan el trabajo en las instituciones educativas y con ello mejoran nuestras condiciones laborales, según IPEBA, (2013), se recomienda implementar diversas estrategias para identificar los factores institucionales que son la base del trabajo en grupo y el buen desempeño laboral, determinar las tareas de fortalecimiento, utilizar la tecnología para resolver problemas que no se pueden seguir mejorando e implementar tecnologías que incidan en un buen clima y una buena cultura , discriminación institucional inclusiva, discriminación social, religiosa, de género, cultura, socioeconómica, etc. Fomentar el trabajo de acuerdo con las metas establecidas.

A nivel local las redes 7, 8 y 9 - UGEL N° 5 de Lima; se viene observando que hay una mala apreciación respecto a la gestión de los directivos, empezando por algunos docentes que lo califican que es muy estricto, solo extiende directivas, encomienda tareas como documentos a realizar con premura de tiempo, extiende memorándum, las actividades programadas las corrige adaptándolas a sus tiempos convenientemente propiciando malestar en la comunidad escolar. Por otra parte, las auxiliares que casi apenas lo saludan lo tildan de ser poco comunicativo, solo reciben mandados no hay punto de opinión, es lo que manifiestan. En el caso de los padres, no hay buenos comentarios sino más bien tienden a comparar y fluyen las críticas respecto a la enseñanza que vienen demostrando sus niños, se dejan influenciar por algunos padres antiguos que más allá de ayudar critican la gestión del director, manifestando que ya no es como antes, que el nivel de enseñanza ha bajado.



El malestar es latente en la institución, debido a que los docentes se ven afectados en su desempeño, ya que sienten que no cuentan con un Desempeño directivo en sus diversas dificultades además perciben que los niños se ven afectados en el proceso de enseñanza aprendizaje ocasionando a su vez el malestar de los padres de familia.

Siendo importante para nuestros estudiantes encontrarse en una estabilidad, ante el proceso de enseñanza-aprendizaje que conlleva todo aquello que está involucrado en la acción de adquirir un determinado conocimiento. Desde los textos escolares, hasta la planificación de las clases, pasando por el perfil psicosocial del docente, todos los componentes del proceso son propensos a análisis por parte de los investigadores a la hora de encontrar respuestas a los problemas comunes del aula.

Por lo antes expuesto en el siguiente punto se formulará las siguientes interrogantes que permitirán tener mayor énfasis en cuanto al enfoque de la presente investigación.

### **Formulación del problema.**

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

¿En qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020?

#### **1.2.2. Problemas específicos.**

¿En qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020?

¿En qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020?

### **Justificación del estudio.**

#### **1.3.1. Justificación por relevancia.**

La presente investigación es considerada de gran relevancia social ya que a través de ella se medirá cuanto conocimiento existe referente al Liderazgo directivo y desempeño docente. Contribuirá a cambiar de manera positiva la calidad

educativa y la relación entre el personal directivo y los docentes; ya que el liderazgo es de gran importancia en la relación socio-educativa.

### **1.3.2. Justificación teórica.**

La presente investigación tiene por finalidad, dar un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre los estilos de liderazgo directivo participativo, pedagógico, gerencial y su influencia procurará un mejor desempeño docente, lo que se sumará a las investigaciones anteriores sobre el estudio presentado.

### **1.3.3. Justificación metodológica.**

En este estudio, se ha considerado una metodología cuantitativa, que nos permitirá desarrollar con mayor énfasis las variables estudiadas, con respaldo de autores especialistas en cada tema investigado, por lo que se puede expresar, que el estudio tiene un altísimo porcentaje de realización puesto que se cuenta con instrumentos válidos, confiables y con el recurso humano, económico y material idóneo para llevar a cabo una investigación de significativo alcance. Los datos que se obtengan serán de gran importancia para futuras investigaciones.

### **1.3.4. Justificación práctica.**

La presente investigación está enfocada en el campo institucional, quienes tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial, en esta oportunidad en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020. Los resultados que se obtengan de la presente investigación permitirán a directivos y docentes efectuar cambios positivos en la gestión educativa. El liderazgo del director y el buen desempeño de los docentes propiciará en ambas partes una buena relación comprometiéndose así en la mejora educativa y avance de su comunidad.

### **1.3.5. Justificación social.**

La presente investigación permitirá a partir de los resultados obtenidos confirmar que buen liderazgo directivo es de vital importancia para mejorar los procesos pedagógicos de una institución educativa. Los directos beneficiarios con los resultados del trabajo de investigación serán los directivos y los docentes. Además, el director como líder en base a los resultados que se obtengan del

presente trabajo, reformulará su forma de trabajo en lo que es referente en la planificación, organización, ejecución y su trabajo será más productivo y de calidad.

### **Objetivos de la investigación.**

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

Determinar en qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020

#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Describir el Liderazgo Directivo en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.
- Describir el Desempeño Docente en una institución en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.
- Determinar la relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.
- Determinar la relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

## **II. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Antecedentes de la investigación.**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales.**

Solórzano (2017), señaló en su estudio titulado "Liderazgo del director y gestión administrativa en la institución educativa José Antonio Encimas UGEL 06, tesis de la Universidad Cesar Vallejo del Perú". Les presento como objetivo determinar la relación entre el liderazgo asumido por el director y la dirección administrativa de la institución educativa "José Antonio Encimas", que surge como una necesidad en la búsqueda de una mejora continua de la relación de todos los actores de la institución educativa. El trabajo mencionado se desarrolló de manera descriptiva para correlacionar, el diseño fue transaccional correlacionado por la relación que existe entre las dos variables estudiadas, aplicadas bajo dos cuestionarios para obtener la información. La investigación concluyó con el aporte significativo de la relación entre el liderazgo del director y la dirección administrativa de la institución educativa estudiada, determinó que el porcentaje de nivel de liderazgo asumido por el director corresponde a su gestión administrativa efectiva durante el desarrollo de sus funciones; Hay que mencionar las dimensiones planteadas como el trabajo en equipo, la organización y la participación comunitaria, estas dimensiones se correlacionan con la gestión administrativa que asume el director.

La investigación de López (2017) tiene como objetivo determinar la relación entre el ambiente institucional y el desempeño educativo de los entrenadores militares en la Escuela Militar de Chorrillos. El tipo de diseño es cuantitativo y descriptivo. Las herramientas aplicables a estas dos variables son el clima institucional y los cuestionarios de desempeño docente. La muestra fue determinada por 31 disertantes, y la conclusión fue: en la variable "clima institucional", los resultados obtenidos muestran que dos de sus cuatro dimensiones son positivas y promueven un buen clima institucional. Uno de ellos es la motivación y la otra dimensión es la participación. La razón es que los oficiales han recibido mucha motivación interna, recibieron capacitación laboral en la Academia Militar de Chorrillos. A juzgar por el nivel de comunicación entre los docentes no militares y el personal administrativo que trabaja en la organización, el

apoyo de los directores a la organización se considera escaso o ineficaz, además su trabajo no es normal. Considerado importante para toda la comunidad.

Sorados (2016), en una investigación descriptiva correlacional, se propuso determinar la relación entre el liderazgo y la calidad de la gestión educativa. Se afirma con una probabilidad del 95% que el liderazgo de los directores está significativamente vinculado a la calidad de la gestión pedagógica de los establecimientos educativos de la UGEL 03 - Lima. Se asumió que la población estaba conformada por estudiantes, maestros, trabajadores y directores de tres escuelas, tomando una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron: hoja de observación, encuesta y entrevista no estructurada. Las herramientas de investigación son: formularios de observación, encuestas y entrevistas no estructuradas. La prueba de correlación de Pearson arroja  $r = .949$ , que es la dimensión docente del liderazgo gerencial más relevante para la calidad de la gestión educativa, observándose una correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otro lado, la dimensión institucional es la dimensión que menos contacto tiene con la gestión educativa, pues ha obtenido una correlación parcial directa de  $r = 0,461$ .

Espinoza (2016) estudió el desempeño pedagógico de una población de 28 docentes de la Institución Educativa Huacho No. 20820 en 2009. Nivel de desempeño pedagógico del docente. Se utilizaron dos herramientas: una encuesta de opinión para analizar el grado de aceptación y cumplimiento del plan de formación; y una lista de verificación para analizar la gestión cognitiva metodológica del desempeño docente de los docentes en el aula. Los resultados mostraron que el nivel de aceptación de la aplicación del programa fue del 60%, mientras que se observó un alto nivel de efectividad (66%) para el nivel de desempeño didáctico. La conclusión es que la aplicación de este programa puede mejorar significativamente el desempeño didáctico de los docentes de primaria.

Calla (2018), en el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el gobierno regional del Callao, defendió una tesis sobre el estilo de liderazgo de los gerentes y su relación con el desempeño de la formación profesional en el Callao, en la que se concluyen conclusiones contrarias

alcanzó. Al aplicar la metodología cuantitativa en un estudio transversal no experimental con un diseño descriptivo correlacional, el resultado fue la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño docente y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra de estratos analizada estuvo conformada por 295 docentes y 392 alumnos de 15 escuelas del Callao. El instrumento de desempeño docente fue informado por los estudiantes, mientras que el cuestionario de liderazgo se aplicó a los docentes. Asimismo, expresa que los directivos de esta Región presentan un estilo de liderazgo predominantemente autoritario y anárquico.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales.**

Gago (2014), con el fin de analizar el papel del gestor pedagógico de los directores de educación secundaria pública asturiana y establecer propuestas para su desempeño, desarrolló un estudio cualitativo cuantitativo. Su investigación descriptiva y observacional tuvo como variable de formación el comportamiento del líder y como variable de clasificación sexo, edad, etapa profesional, tiempo de servicio y tamaño de la escuela, de una población de 1.870 docentes y 28 ejecutivos, una muestra de 123 docentes y 16 directores. Como técnica de investigación se utilizó la escala de calificación de liderazgo y la técnica Delphi del enfoque cualitativo. En sus conclusiones, se encontró que el desempeño del director como líder educativo es un rol complejo enmarcado por múltiples condiciones. El ejercicio del liderazgo pedagógico no puede concebirse sin un cambio en la educación escolar como dispositivo al servicio del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Flores (2018), en primer lugar, destaca el estudio de doctorado realizado sobre las competencias de los docentes de educación básica que movilizan en su desempeño profesional, cuyo principal objetivo fue describir la percepción de autoevaluación del desempeño y la heteroevaluación realizada por gerentes en desarrollo profesional. La población estudiada fue docentes de 44 escuelas primarias de Chile. En la primera fase se estudió una muestra de 204 docentes de segundo ciclo y en la segunda fase, 284 docentes de primer ciclo. La aplicación de la autoevaluación y la heteroevaluación de los instrumentos de desempeño reveló algunas lagunas en las áreas de evaluación evaluadas (preparación para la

docencia, creación de un entorno propicio para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje y responsabilidades profesionales); Se especifica que solo el 34,2% de los docentes realizan la contextualización de los contenidos en su planificación, el 45,6% no siempre tiene en cuenta las fortalezas y debilidades de los alumnos para el óptimo desarrollo de sus clases y el 60,0% muestra poco interés en llevar a cabo educación difícil proceso.

Escamilla (2018), en su tesis doctoral, estudia al director de la escuela y sus necesidades formativas para un óptimo desempeño profesional en el campo de la educación básica en el Estado de Nuevo León en México, bajo el criterio de complementariedad metodológica, se encuentran procedimientos cuantitativos y cualitativos. usado: investigación documental, cuestionarios, entrevistas, observación y grupos focales. De una población de 4.467 directores de escuelas públicas y privadas, se calculó la muestra representativa de 310 sujetos utilizando la técnica de muestreo aleatorio sistemático. Sus resultados muestran que la mayoría de los directivos no han recibido una formación específica para sus funciones y, en base a ello, se propone una tabla de necesidades y un perfil del director donde el elemento de liderazgo es uno de los factores imprescindibles.

Cuevas y Díaz (2015), en la investigación que examinó la percepción de los directores sobre el liderazgo educativo en los centros de educación secundaria de Ceuta en España, utilizaron una metodología cuantitativa y cualitativa con la aplicación de la técnica de análisis de documentos, realizando entrevistas semiestructuradas. y completar un cuestionario de liderazgo teniendo en cuenta los rasgos que describe Bass para el tipo de liderazgo transformacional. Se tuvieron en cuenta cinco directores de escuela de Ceuta. A pesar de que los resultados no pueden generalizarse a otros contextos, debido a la realidad multicultural que reflejan, se concluye que todos los directores tienen una percepción de su nivel de liderazgo y, según su autorreflexión, valoran mucho su labor directiva. y, por tanto, son reacios a dejar su puesto. Se sugiere realizar un estudio heteroevaluativo para confirmar o refutar los resultados.

Miranda y Andrade (2015), en su investigación sobre la influencia del liderazgo directivo en el desempeño académico de los estudiantes de segundo año

de secundaria de la comunidad santiaguera, buscan medir el grado de influencia de este liderazgo en el desempeño de los estudiantes al contar con una muestra de 200 estudiantes. Se trata de un estudio no experimental de tipo descriptivo correlacional, donde se plantea que este liderazgo incide directamente en el desempeño, ya que mejora los canales operativos de información y comunicación, y además promueve una cultura institucional de identificación con la comunidad escolar.

## **2.2. Bases teóricas de las variables.**

Desde la comunidad primitiva ya existía el liderazgo, emprenderemos un viaje desde los antepasados hasta el presente; Se puede decir que los antiguos griegos y romanos ya atribuían el liderazgo a un don atribuido por la gracia divina llamado carisma, también hubo cambios como la Revolución Industrial que significó un salto cualitativo para el análisis del liderazgo, surgen fábricas y con ellos cooperan. , unen a los trabajadores, entonces aparecen grandes grupos, para que un artesano pueda dirigir, pero los trabajadores de la fábrica necesitan un director, un violinista dirige, la orquesta lo presta. necesitas un director, ahí es donde comienza el liderazgo. Desde que comenzó el liderazgo, varios representantes han hablado de liderazgo.

Entre los precursores del análisis de factores humanos en la industria se encuentra John, (2014) quien se centró en la psicología del trabajador, abordó el concepto de liderazgo así como los métodos utilizados para ejercerlo e introdujo elementos relacionados con la gestión al vincularlo a la importancia de formular objetivos con la participación de los ejecutores, también delineó las etapas del proceso de toma de decisiones, aspectos actuales que se abordan en la administración contemporánea. Sin embargo, las primeras investigaciones sobre la teoría del liderazgo fueron las de While y Lippitt en 1939, como se señaló (Idalberto, 2001), donde explican cómo "es" el líder y qué "hace" el líder.

Barnard (1971) quien formula la teoría de la organización como sistema social, desarrollando una concepción de participación y cooperación, en la que concede vital importancia a las relaciones sociales, y aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo a partir de las tareas a realizar.



Otros precursores de la ciencia fueron realizados por D. Mc Gregor, R. Bales, R. Likert, P. Hersey y K. Blanchard, F. Fiedler, V. Vroom, W. Ouchi, D. Goleman, R. Boyatzis han enriquecido el tema. En el ámbito educativo, durante los años cincuenta y principios de los sesenta, el sistema educativo se caracterizó por su homogeneidad. Una uniformidad de valores compartida por toda la sociedad, escrita en torno al control, la disciplina, el orden y la autoridad. El director es un líder autoritario que debe preocuparse por representar a la escuela en la institución y controlar el desarrollo de la docencia, además de imponer un modelo de disciplina reconocido y compartido por todos.

En los años 60 y 70 apareció un nuevo sistema: el modelo libertario, donde se requería un cambio para lograr la educación para todos, que dio origen a clases heterogéneas con diferentes antecedentes culturales. Esto generó situaciones con tolerancia y valores de tolerancia muy diferentes. En ese momento, la escuela estaba rodeada de una fuerte presión que exigía igualdad de resultados y atención para todos, también ejercida sobre el director, quien iba a ser el director total del establecimiento.

Para la década de los 90 nos encontramos con Kossen (1995), expresa que las organizaciones tienden a desarrollar líderes, es decir, personas que pueden influir en otras, por lo que es difícil imaginar el logro de las metas organizacionales si no hubiera individuos con la autoridad y responsabilidad adecuadas para planificar. , organiza, coordina, dirige y controla sus actividades. Significa ayudar a las personas a llegar a donde están (aquí), a otro lugar (allá). En este sentido, los líderes son capaces de definir la direccionalidad de los integrantes de una institución, aunque también consideran la necesidad de impulsar una nueva ruta por un territorio inexplorado. Además, perciben diferencias fundamentales entre cómo son las cosas o cómo deben ser, es decir, reconocen las dificultades de cada situación actual y ofrecen una visión para superarlas. Pues bien, en el ámbito escolar, la estructura de desarrollo del liderazgo de los gerentes en el contexto de las escuelas básicas, se enfoca en los procesos ejecutivos y de planificación, que siempre han sido tradicionalmente creados e implementados para desarrollar el logro de 'acciones institucionales'. Esta propiedad de la realidad escolar ha dificultado mucho el desarrollo efectivo de habilidades de liderazgo gerencial, lo

que requiere programas de educación continua para revitalizar sus conocimientos, actitudes, habilidades, competencias y capacidades profesionales.

Según Hersey (1998), el liderazgo es la actividad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente por alcanzar las metas del grupo (p. 90). Por otro lado, Tannenbaum citado por Hersey define liderazgo como: la influencia personal que se ejerce en una situación y se dirige, a través del proceso de comunicación, a lograr uno o más objetivos particulares (p.91). Desde este punto de vista, porque (Robbins S., 1998), los líderes son capaces de influir en los demás y tienen autoridad de gestión. (pág.45). Echaniz (2001), afirma que estos son comportamientos, acciones, formas de relacionarse y esto es lo que determina el liderazgo, vinculado a la participación, o mejor aún, a la orientación hacia determinadas tareas y determinadas personas. (pág. 5).

Por otro lado, Wehrich (2002) lo define como el arte o proceso de influir en las personas para que de manera voluntaria y entusiasta se esfuercen por alcanzar las metas grupales, considerándose parte fundamental del proceso. gestión, porque constituye una influencia de carácter interpersonal e intergrupala, que ayuda a un grupo a alcanzar sus objetivos maximizando su potencial intrínseco.

Al respecto, Álvarez (2016) señala que el líder trata de mantener y desarrollar la unidad de la organización, por ello, le preocupan temas como el desarrollo de un sentido de responsabilidad en su gente, que son capaces de trasladar. por el sentido del deber y otros como él, intentando, en definitiva, enseñar a los que lidera a valorar sus acciones en la medida en que afectan a los demás. Por su parte, Wehrich sostiene que: el liderazgo se trata de influir en las personas para que se unan en la consecución de un determinado objetivo común (p. 95), los hechos producidos en este período dieron origen a las raíces de un sistema que ha perdurado hasta hoy, convirtiéndose en el germen de los sistemas educativos actuales, caracterizados por una enorme presión social que exige el éxito de todos los estudiantes. El período docente actual se caracteriza por una rápida adaptación a los cambios continuos y la alta tasa de cambio tecnológico.

Con este marco, encontramos un director para convertirse en un agente mejor preparado, que, lejos del liderazgo autocrático de los años 50, asume un

liderazgo más participativo con su equipo. Un director que, para resolver la diversidad de los desafíos cotidianos que se presentan, debe liderar un proyecto en el que debe involucrar al resto de agentes de la escuela, convirtiéndose en un líder de los líderes (Sergiovanni, 2003).

### **Teoría del liderazgo.**

La variable en estudio es reconocida históricamente por científicos políticos y sociólogos hace tiempo reconocieron el liderazgo que está detrás del refuerzo contingente. El examen de Weber (1924/1947), sobre el carisma personifica tal estudio. Sin embargo, tanto la psicología como la economía apoyan el refuerzo incidental como un concepto básico de la investigación del liderazgo. Para ellos, el liderazgo es una relación de intercambio Homans (Homans, 1950). La investigación ilustrada por Podsakoff y Schriesheim (1985) y muchos de los modelos FRL descritos en este artículo (Bass y Avolio) muestran que las recompensas contingentes son bastante efectivas en casi cualquier situación; la dirección activa por excepción (liderazgo correctivo por falla de cumplimiento del seguidor) tiene efectos más variados; la dirección pasiva por excepción (si no está roto, no lo arregles) está contraindicada como modo efectivo de liderazgo. Como sugiere Levisnson (1980), si limita su liderazgo a recompensar las zanahorias por lograr metas, o impone sanciones si falla, los seguidores seguirán sintiéndose como un burro. El liderazgo también debe apuntar a la felicidad del seguidor para que pueda participar verdaderamente en el esfuerzo que debe realizar. Aquí es donde el liderazgo transformador aumenta la comunicación de transacciones. Shamir (1991) desarrolló una teoría para explicar este efecto.

Los líderes transformacionales inspiran a otros a hacer cosas más allá de las expectativas, incluso más allá de lo que la gente cree que es posible. Establecieron expectativas más desafiantes y lograron un desempeño sobresaliente. Asimismo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores.

Este intercambio se basa en un acuerdo entre el líder y otros sobre lo que debe hacerse, y estipula las condiciones y recompensas que recibirán después de completar las condiciones.

Según el Diccionario de español (1986), liderazgo se define como la dirección, liderazgo o liderazgo de un partido político, un grupo social u otra comunidad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos" (p. 28)

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (Encarga 1993-1998, p.25).

Según Stogdill, en su resumen de la teoría y la investigación del liderazgo, señaló que hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas que intentan definir el liderazgo. Aquí, el liderazgo gerencial se entenderá como el proceso de instruir e influir en las actividades laborales de los miembros del grupo. Esta definición tiene cuatro significados importantes:

Primero, el liderazgo involucra a otras personas. A empleados o seguidores. Integrantes del grupo; dado que están dispuestos a aceptar órdenes del líder, ayudan a determinar la posición del líder y permiten que el proceso de liderazgo continúe; si nadie quiere dirigir, la calidad del liderazgo es irrelevante.

En segundo lugar, el liderazgo implica la distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden y pueden moldear las actividades del grupo de diferentes maneras. Sin embargo, como regla general, los líderes tendrán mayor poder.

En el tercer aspecto, el liderazgo es la capacidad de utilizar diferentes formas de poder para influir en el comportamiento de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes influyeron en la matanza de soldados y algunos líderes influyeron en los empleados para que hicieran sacrificios personales en beneficio de la empresa. La influencia nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros aspectos, pero se reconoce que el liderazgo es una cuestión de valores. James MC Gregor Burns cree que los líderes que ignoran los componentes éticos del liderazgo se convertirán en pícaros o algo peor en la historia. El liderazgo ético está relacionado con los valores y requiere que los seguidores obtengan suficiente información sobre las alternativas para que puedan elegir sabiamente cuándo necesitan responder a las sugerencias de liderazgo del líder.

De acuerdo con Chiavenato, I. (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p. 45)

Según el Diccionario de español (1986), liderazgo se define como la dirección, liderazgo o liderazgo de un partido político, un grupo social u otra comunidad. El Diccionario de Ciencias del Comportamiento (1956) lo define como "cualidades de personalidad y habilidad que conducen a la guía y control de los demás". (p.28)

De acuerdo con la teoría y la investigación del liderazgo de Ralph M. Stogdill, señaló: "La definición de liderazgo es casi tantas como personas que intentan definir el liderazgo. Aquí, el liderazgo gerencial será entendido como el proceso de liderazgo". Esta definición tiene cuatro significados importantes para guiar a los individuos y a los miembros del grupo en sus actividades laborales e influir en ellos.

Primero, el liderazgo involucra a otras personas. A empleados o seguidores. Integrantes del grupo; dado que están dispuestos a aceptar órdenes del líder, ayudan a determinar la posición del líder y permiten que el proceso de liderazgo continúe; si no hay quien dirija, la calidad del liderazgo es irrelevante.

En segundo lugar, el liderazgo implica la distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden y pueden moldear las actividades del grupo de diferentes maneras. Sin embargo, como regla general, los líderes tendrán mayor poder.

En tercer lugar, el liderazgo es la capacidad de utilizar diferentes formas de poder para influir en el comportamiento de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes influyeron en la matanza de soldados y algunos líderes influyeron en los empleados para que hicieran sacrificios personales en beneficio de la empresa. La influencia nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto término es una combinación de las tres primeras palabras, pero reconoce que el liderazgo es una cuestión de valores. James MC Gregor Burns cree que los líderes que ignoran el componente moral del liderazgo serán sinvergüenzas e incluso peores en la historia. El liderazgo ético está relacionado con los valores y requiere que los seguidores obtengan suficiente información sobre las alternativas para que puedan elegir sabiamente cuándo necesitan responder a las sugerencias de liderazgo del líder. “El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en la comunicación interpersonal. Es a través del proceso de la comunicación humana para lograr una o varias metas específicas”. Chiavenato, Idalberto (1993).

Cabe señalar que si bien el liderazgo está íntimamente relacionado con las actividades administrativas, el primero es muy importante para las actividades administrativas, pero el concepto de liderazgo no es lo mismo que el concepto de administración. Cuando Warren Bennis escribió un artículo sobre liderazgo, con el fin de exagerar esta diferencia, afirmó que la mayoría de las organizaciones están sobre gestionadas y mal dirigidas. Una persona puede ser un gerente justo, organizado y eficaz (buen planificador y gerente), pero carece de liderazgo motivacional. Otros pueden ser líderes efectivos: buenos para liberar entusiasmo y habilidades de retroalimentación, pero carecen de las habilidades de gestión para liberar su energía a los demás. Al enfrentar el desafío de la participación dinámica en el mundo organizacional actual, muchas organizaciones están apreciando más gerentes con habilidades de liderazgo.

### **Componentes de Liderazgo.**

El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder recompensa o disciplina al seguidor dependiendo de su desempeño. El liderazgo transaccional depende del

refuerzo contingente, ya sea la positiva recompensa contingente (CR) o las formas negativas activa o pasiva de la dirección por excepción (MBE-A o MBE-P).

- **Recompensa Contingente (CR).**

Esta transacción constructiva es razonablemente efectiva, aunque no tanto como cualquiera de los componentes transformacionales, para la motivación de los seguidores a alcanzar mayores niveles de desarrollo y desempeño. Con este método, el líder asigna o acuerda lo que se necesita hacer y promete recompensas o recompensa efectivamente cuando los seguidores alcanzan satisfactoriamente lo asignado (.89).

- **Dirección por Excepción (MBE).**

Esta transacción correctiva tiende a ser menos efectiva que la recompensa contingente o los componentes de LT. La transacción correctiva puede ser activa (MBE-A) o pasiva (MBE-P). En la forma activa, el líder monitorea activamente las desviaciones de los estándares y los errores en las asignaciones de los seguidores, y toma acciones correctivas cuando es necesario (.73). La forma pasiva implica esperar pasivamente a que ocurran errores y desviaciones, y luego tomar acciones correctivas (.73). Cuando la seguridad es de suma importancia, es posible que se requiera una forma eficaz. Cuando es necesario supervisar a un gran número de seguidores que les reportan directamente, los líderes a veces tienen que adoptar un enfoque pasivo.

### **Liderazgo Laissez-Faire (LF).**

Esta es la falta de capacidad de liderazgo, según todas las encuestas, esta es por definición la menos activa y la menos efectiva. En contraste con el liderazgo transaccional, el laissez faire representa lo no transaccional. No se tomó ninguna decisión necesaria. La acción se pospuso. Se ignora la responsabilidad del líder. Autoridad no ejercida (página 79).

Bertrand (2016) nos indica que para empresa encontraremos distintos líderes con un perfil diverso según sus actividades, los cuales son: El tipo de Liderazgo laissez-faire también conocido como el liderazgo delegativo, su característica principal es la falta de retroalimentación con sus colaboradores y la poca

intervención en la organización. El concepto “laissez-faire” viene del francés “dejar pasar” o “dejar ser”. Aquí alude al principio de no tener el control sobre los empleados ni el mínimo control posible sobre ellos.

Este tipo de Liderazgo es el que busca en los empleados desarrollar sus ideas de manera libre para poder desarrollar proyectos e ideas valiéndose por su motivación y experiencia no es nada autoritario.

Para este Liderazgo laissez-faire su punto fuerte es poder incrementar la pro actividad y la creatividad en la organización con sus colaboradores, pero como lado negativo puede crear la holgazanería en sus dinámicas si es que los colaboradores perciben que su trabajo no es supervisado ni valorado.

Este Liderazgo es muy opuesto al otro tipo de liderazgo autocrático es muy distinto por ello es llamado democrático. Su mismo nombre lo indica, pues está vinculado con un líder que siempre trabaja en equipo y nunca solo y que busca siempre soluciones de manera grupal contando con sus colaboradores, empleados a la hora de toma de decisiones siendo mejor que tomarlas independientemente.

Este Liderazgo es uno de los mejores para desarrollar el mejor ambiente laboral ya que la satisfacción es en equipo, esto es posible contando con las opiniones de las demás personas de distintas actividades con la cual podrán realizar modificaciones e introducir mejoría en el entorno laboral que las retrasen (Francesco, 2016).



Gráfico 1 Tipos de Liderazgo.



## El Modelo del Full Range of Leadership.

La esencia del modelo FRL es que cada líder tiene un cierto número de cada estilo.

La figura 1.1 nos muestra el mejor archivo de configuración. La tercera dimensión (profundidad) del modelo representa la frecuencia con la que los líderes muestran un estilo de liderazgo particular. El tamaño horizontal efectivo es obvio. La efectividad de la dimensión vertical se basa en hallazgos empíricos. En la Figura 1.1, la persona con el mejor perfil casi no tiene liderazgo de *laissez-faire* (LF). Esta persona muestra un alto estilo de liderazgo transaccional (MBE-P, MBE-A, CR) y frecuencia de componentes transformadores.

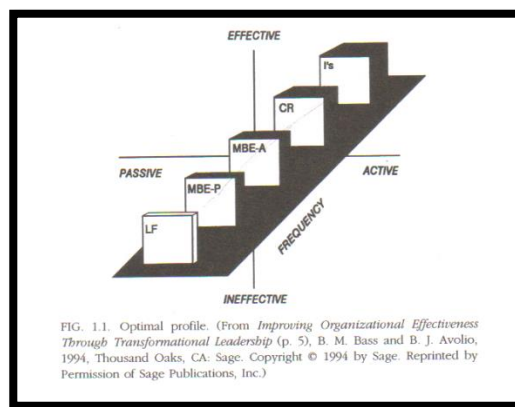


Figura 1.1

Por el contrario, como se muestra en la Figura 1.2, las personas con bajo rendimiento tienden a ser inactivas e ineficaces, exhibiendo una mayor frecuencia de LF y una menor frecuencia de componentes de conversión.

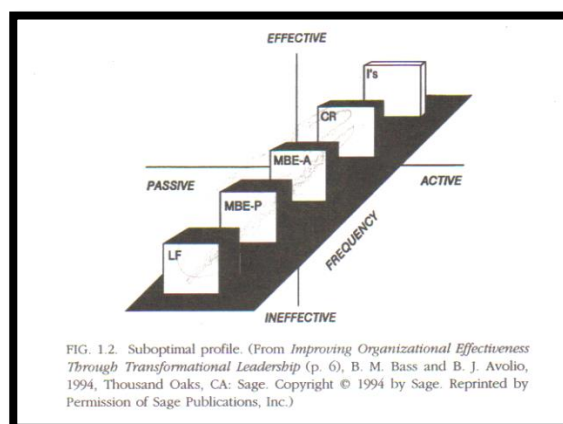


Figura 1.2

## **Soporte Empírico.**

Muchos estudios han demostrado que los líderes transformacionales son más efectivos y satisfactorios que los líderes transaccionales según lo mide MLQ, aunque los mejores líderes utilizan muy pocos componentes transaccionales.

Correlación con Criterios Independientes.

## **El Liderazgo Transformacional.**

Medido por el nivel de subordinados, el liderazgo transformacional es más relevante para los estándares independientes que el liderazgo transaccional. Por lo tanto, los resultados de las entrevistas con 28 organizaciones mostraron que 25 campeones de proyectos mostraron más elementos transformadores que 25 proyectos (1990) que no fueron clasificados como campeones Howell y Higgins. Entre los directores de escuela, los comandantes navales o los miembros del escuadrón de helicópteros Salt más exitoso, los puntajes de cambio también fueron altos (1989). Entre la audiencia se encontraba el sacerdote de la iglesia de Onnen (1987), los líderes del equipo de MBA, que completaron simulaciones complejas y lograron grandes logros. éxito económico. Y Einstein (1988), gerentes con mejores evaluaciones de desempeño, Hayter y Bass (1988), y oficiales navales subalternos, recomendaron una promoción temprana y un mejor informe de salud, Jan Marino y Bass (1990).

Liderazgo Transformacional ¿Directivo o participativo?

Los críticos creen que el liderazgo transformacional es elitista y antidemocrático. De hecho, especialmente en términos de carisma personal, Weber y sus sucesores enfatizaron que los líderes carismáticos ayudaron a su familia a deshacerse de la crisis resolviendo los problemas a fondo. Los líderes inteligentes desafiarán a sus seguidores y los líderes considerados tratarán a cada subordinado de manera diferente según sus necesidades de crecimiento. Al mismo tiempo, estos líderes transformadores pueden compartir la visión y la creación de ideas, que pueden ser iniciativas democráticas y colectivas. Pueden alentar a los seguidores a participar en el proceso de cambio involucrado. Al mismo tiempo, el

liderazgo transformacional puede ser instructivo o participativo. La Tabla 1.2 ilustra lo que se ha dicho.

### **Liderazgo pseudo transformacional.**

Pérez, A. (2012) define el liderazgo transformacional; el modelo de transformación se enfoca en cómo mejorar las capacidades de innovación organizacional al enfatizar la distribución del poder, el liderazgo compartido y el aprendizaje organizacional. El modelo muestra que promoviendo los objetivos del equipo, diseñando los comportamientos deseados, proporcionando estimulación intelectual y brindando apoyo personalizado, se pueden lograr los efectos del comportamiento gerencial” (página 8).

Inicialmente, se pensó que la dinámica del liderazgo transformacional puede ser tanto beneficiosa como dañina, pero Burns cree que para lograr el cambio, los líderes deben ser moralmente elevados. Pienso como Burns. El líder de conversión personalizado es un líder de pseudo conversión. Pueden ser muy transformadores, pero a la larga, persiguen sus propios intereses. Son egoístas, egocéntricos, grandes, explotadores, orientados al poder y los principios morales retorcidos son utilitarios. En marcado contraste con los verdaderos líderes transformacionales, trascienden sus intereses de principio por razones utilitarias o morales. Si es por razones utilitarias, su propósito es beneficiar al grupo o sus miembros individuales, a la organización o sociedad, y a ellos mismos, y lograr los objetivos propuestos. Si por razones morales, el objetivo es hacer lo correcto, de acuerdo con sus principios morales, costumbres sociales, reglas y tradiciones. La gente cree en la responsabilidad social de los líderes y las organizaciones.

Finalmente, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que puede crear cambios positivos valiosos entre los seguidores. Se enfoca en transformar a otros para ayudarse unos a otros, encontrar a otros, alentar y armonizar, y encontrar a toda la organización. En esta tarea, los líderes pueden mejorar la motivación, la moral y el desempeño de sus seguidores.

Cualquiera que se identifique como líder es porque tiene una serie de características que no todas las personas tienen. Son personas con ciertos atributos que les permiten tener seguidores, la gente confía en ellos, pero también

producen El cambio de persona del líder asegura iniciativa y requiere iniciativa en todos los aspectos. Se puede ver que el líder debe articular la visión de la organización, comunicarla a los demás y obtener su consentimiento y compromiso. Un líder transformacional está comprometido con reconocer y empoderar a los miembros de la organización, y está comprometido con cambiar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, porque no solo maneja la estructura organizacional, sino que también influye en la cultura de la organización para realizar cambios. Autores como Certo, A (2002), "El liderazgo transformacional es alguien que inspira el éxito organizacional y penetra profundamente en los seguidores en términos de responsabilidades, creencias y valores organizacionales (como justicia e integridad)" (p. 343).

### **Meta análisis.**

En la correlación entre los componentes de MLQ y la efectividad, los niveles de correlación en varios estudios suelen ser: carisma-inspiración, estimulación intelectual y consideración personal > recompensas contingentes > MBE-A > MBE-P > liderazgo laissez-faire. Hay tres metanálisis completos que respaldan el modelo: Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) completaron un metanálisis de datos de 2.873 a 4.242 encuestados en instituciones públicas y el sector privado. Los resultados muestran que existe una correlación entre cada componente del modelo. MLQ es básicamente el mismo que el modelo. Por lo tanto, como se muestra en la Tabla 1.1, la media corregida está relacionada con la efectividad del sector público y privado, como se muestra a continuación: encanto, .74, 9; estimulación intelectual, .65, .56; Consideración personal, .63, .62; recompensas contingentes, .41, .41; y MBE, .10, -.02.

Gaspar (1992) completó otro metanálisis de LT y demostró liderazgo transaccional. Pone el componente de transformación en un compuesto y el componente de transacción en otro compuesto. En 20 estudios, los coeficientes de correlación LT-efectividad fueron .76, .71 y .88, respectivamente, y su efectividad, satisfacción y esfuerzo extra del seguidor. La correlación con el liderazgo transaccional es .27, .22 y .32, respectivamente.

Peterson, Fuller, Kester y Stringer (1995) confirmaron la influencia de los dos últimos análisis en los resultados satisfactorios de LT y transacción L en los seguidores.

## Otros Supuestos y Proposiciones.

<i>Leadership</i>	<i>Sectors</i>	
	<i>Public</i>	<i>Private</i>
Transformational		
Charisma	.74	.69
Intellectual stimulation	.65	.56
Individual consideration	.63	.62
Transactional		
Contingent reward	.41	.41
Managing-by-exception	.10	-.02

Bass (1985) cree que LT puede mejorar (mejorar) las capacidades comerciales y predecir el impacto en la satisfacción y el rendimiento de los seguidores. [Mejora de la eficiencia].

Waldman, Bass y Yammarino (1990) informaron evidencia de este efecto en varias muestras militares y comerciales. Seltzer y Bass (1987) también obtuvieron este efecto en una muestra de 300 estudiantes de MBA.

### **El liderazgo transaccional.**

Especialmente las recompensas ocasionales, proporcionan una base amplia para un liderazgo eficaz, pero si LT "mejora" el liderazgo transaccional, puede hacer mayores esfuerzos, efectividad y satisfacción. Finalmente, LT también "mejoró" el liderazgo comercial, lo que le permitió predecir el nivel de innovación, toma de riesgos y creatividad.

### **Ideales y Auto-actualización.**

En la visión de Burns (1978) de un líder transformacional, obviamente pensó en un líder que inspira a sus seguidores a trabajar hacia la meta de la trascendencia, trabajando por sus propios intereses en lugar de sus propios intereses. Al mismo tiempo, Burns vio a este líder transformador, instando a sus seguidores a lograr la autorrealización. Esto puede verse como un conflicto entre el interés propio de los seguidores y su preocupación por causas más importantes. Este conflicto es más una posibilidad teórica que una posibilidad práctica. El énfasis

de los líderes en las consideraciones personales se relaciona positivamente con su nivel de inspiración (generar entusiasmo, desafío y significado).

### **El liderazgo carismático.**

Los líderes carismáticos pueden personalizarse o socializarse. El liderazgo carismático socializado se basa en un comportamiento igualitario, sirve a intereses comunes y desarrolla y empodera a otros. Los líderes socializados a menudo son desinteresados y utilizan canales autorizados legalmente establecidos Howell y House (1992); McClelland (1975). El liderazgo carismático personalizado se basa en la dominación y la dictadura, la exageración personal, el servicio a los propios intereses y la búsqueda de beneficios para los demás. Los líderes personalizados utilizan la manipulación, las amenazas y los castigos, y no están de acuerdo con los procedimientos institucionales establecidos y los derechos y sentimientos de los demás. Son impulsivamente agresivos, narcisistas e impetuosos.

### **Enfoque de Liderazgo.**

#### **Enfoque Conductual.**

Se refiere al comportamiento del líder y se basa en la teoría de los rasgos (Stodgill 1948, Kirkpatrick y Locke 1991, Leithwood 2008). En teoría de la conducta, no se trata de identificar las características de los líderes excelentes, sino de observar los patrones de conducta de los líderes efectivos, quienes desarrollarán comportamientos efectivos sobre la base de la comprensión. Según Lewis, Lippert y White propusieron el estilo de liderazgo en Nahavandi en 1939 en 2003: **a).** El dictador decide por sí mismo y no tiene nada que ver con el grupo. **b).** El Partido Demócrata considera las opiniones de los miembros del grupo como la base para la toma de decisiones. **c).** Paternalista o concesional, para establecer comunicación y mantener un contacto cercano con los miembros del grupo. **d).** Los libertarios (laissez-faire) son líderes en laissez-faire y revisan los resultados.

#### **Enfoque de Contingencia.**

Se basa en la teoría de la contingencia. En esta teoría, si no se consideran varias variables relacionadas en una situación específica, no se puede analizar la efectividad del liderazgo y no se puede recomendar uno u otro estilo. Fred Fiedler 1967 en Gardner 1986. Se basa en la "teoría de la trayectoria-Meta House" (1971), tratando de combinar la teoría de la motivación esperada con la investigación sobre

liderazgo de la Universidad de Ohio. Su enfoque principal es que los líderes necesitan motivar a sus colaboradores e influir en sus actitudes y satisfacción. Identificar los cuatro comportamientos de los líderes: orientado al logro, orientación, participación y apoyo.

### **Enfoque Emergente.**

Este estilo se refiere a la teoría del cambio. El estilo de liderazgo es: carismático, el líder carismático tiene características que lo diferencian de otros líderes: creativo, inspirador, visionario, aventurero, impaciente, resolutivo, bueno en la comunicación, persuasivo, oportunista y egocéntrico (Meléndez 1997).

### **Enfoque Metacultural.**

El liderazgo multicultural debe asegurar y legitimar la educación futura produciendo un multiculturalismo y una educación global sin fronteras (Slater 2002). Su visión es una excelente gestión educativa, la cual se orienta a tres aspectos básicos: información, consulta y toma de decisiones, que conducirán a la formulación de políticas públicas en educación y establecimiento de redes dentro de las instituciones educativas y en toda la sociedad.

### **Niveles de Liderazgo.**

Para Maxwell el Liderazgo, en muchos años ha enseñado y usado un instrumento de liderazgo que coloca en perspectiva a la forma respetuosa del líder de manera proyectada en sus funciones como tal llamadas "Los Cinco Niveles de Liderazgo". Por lo siguiente, se detallan los elementos de conceptos y elementos filosóficos más resaltantes sobre cada uno de los niveles. (Maxwell, 2012).

- En cuanto al nivel de derechos: se debe seguir porque la gente debe hacerlo de cierta manera. Para los líderes, este es uno de los líderes más bajos. Solo las sugerencias de puestos y los títulos son razonables. Esto se basa en el liderazgo del puesto, porque solo los líderes o grupos de trabajo responsables pueden ser liderados en una empresa. La gente cree que te sigue, o simplemente porque tienes que seguirte. La posición de este líder se afirma porque, por ejemplo, puedes pedirle a la gente que lo siga, pero si él no lo quiere, su autoridad y posición están mucho más allá de su autoridad y posición, entonces estás en la posición correcta. Tal escala. Permanecer en este nivel durante mucho tiempo no mejorará, sino que lo debilitará.

- Para el nivel de relación: las personas solo siguen el nivel de relación cuando es necesario. En este nivel de liderazgo, solo se basa en la relación entre ellos y sus seguidores. Cuando tienen confianza en el líder, comienzan a seguir al líder porque quieren hacerlo de una forma u otra. Para este nivel, se considerará que se basa en la relación entre el seguidor y el líder, porque admirarán al líder por respeto y de una manera que los influya.

Cuando la gente reconoce al líder para gobernar, este tipo de proceso de liderazgo será más agradable para todos. Sin embargo, la relación que genera un liderazgo duradero no siempre es positiva, porque para sembrar semillas y cosechar las recompensas del liderazgo positivo, debe pasar al siguiente nivel.

- Respecto al nivel de resultados: Los empleados harán todo el trabajo para la empresa, organización, iglesia, equipo u organización por usted. Este es un nivel de producción, y la influencia aumenta con el respeto que los seguidores y sus líderes logran colectivamente. La gente sigue porque se da cuenta de lo que hace el líder por la empresa o el equipo. Este éxito es muy beneficioso para la organización y todos sus seguidores.

Como todo el mundo quiere conseguir resultados, sobre todo cuando a alguien le gusta disfrutar de sus logros y es fruto de la creación, en este nivel los seguidores han apoyado a sus líderes, no solo en la organización sino también en la organización. Alcanzar muchos cambios en su vida ha un gran impacto en su éxito duradero, y puede llevarlos al siguiente nivel.

- Para el nivel de reproducción: los empleados deben considerar lo que les hacen a todos. La posición más alta de cualquier líder es apoyar y ayudar a las personas a desarrollar todo su talento y potencial. Solo los mejores líderes pueden ayudar a enfatizar la mayor fortaleza de cada persona para que no solo se conviertan en el líder de la organización, sino también en el líder individual. Con tal idea, el líder podrá cambiar su enfoque hacia la siguiente persona empoderada.

A partir de dirigir e inspirar a sus seguidores, continuará asesorando y transformando a nuevas personas en líderes, porque cuando se convierta en



un líder que ayude a desarrollar a las personas, trabajará duro para mejorar y reproducir sus habilidades de liderazgo con el fin de lograr sus metas de personas. ofreciendo ayuda potencial. Por lo tanto, invertir su tiempo no solo debe respetar lo que han logrado para el equipo, sino también lo que han hecho por sí mismos como seres humanos.

- En cuanto al nivel de respeto: los empleados y las personas lo siguen, comprenden su identidad y su representante ante ellos. El quinto y más alto nivel de liderazgo se debe a su personalidad, y aquí, el verdadero respeto es extraordinario. El líder que pasa mucho tiempo dedicado al desarrollo organizacional y de personal ha hecho un impacto de una manera maravillosa e increíble, la gente lo sigue para ejercer su puesto, no hay duda de que es el mejor de todos. Si el líder no puede alcanzar el objetivo de la etapa 5, entonces la mejor manera es continuar el trabajo de la etapa 4 con personas que puedan lograr las metas que lo acompañan, de manera de lograr el objetivo de agregar más valor a su vida personal y profesional. objetivo. Deje que sea un líder para toda la vida, y solo le queda una vida.

Tigan (2006) señaló que liderazgo significa "la capacidad de ser medido de manera justa, sin arbitrariedad, o incluso aplicar reglas a todos sin ningún privilegio. Todo debe medirse con el mismo estándar".

En este sentido, el liderazgo es un elemento clave de la gestión organizacional o de las actividades de gestión. La capacidad de liderar de manera eficaz es una de las claves para convertirse en gerentes eficaces. Por otro lado, también debe comprender otros elementos básicos de la gestión para asegurar que los gerentes estén Los líderes efectivos juegan un papel importante. Los gerentes deben realizar todas las funciones de sus deberes con el fin de combinar los recursos humanos, organizacionales y materiales para lograr las metas propuestas.

## **2.4. Dimensiones de Liderazgo Directivo.**

### **2.4.1 Liderazgo Participativo.**

El líder participativo, no centra el poder en su persona, se caracteriza por actuar en función del grupo, manteniéndolos informados sobre las directrices a seguir, así como también, les permite la participación en la toma de decisiones, así lo plantea

Wehrich por cuanto "consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas, estimulando su participación". El trabajo llevado a cabo por este tipo de líder con sus colaboradores no los ve como subordinados, es más de equipo, que de grupo. En ese sentido, Cardona O. (2001), define equipo como aquel que "está constituido por un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables", cada uno de sus miembros están encargados de lograr un producto de trabajo, cuyos resultados es producto de la unificación de todos los criterios expuestos que comparten responsabilidades.

Idalberto (2001), plantea que: el propio equipo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario, éste propone dos o más alternativas para que el equipo escoja, por lo tanto, las labores a cumplir se logran mediante un consenso y un respeto mutuo.

Este líder al actuar así, de manera objetiva en el momento de emitir algún tipo de juicio, se limita a los hechos para poder dar un elogio o realizar una crítica constructiva sobre la labor de alguno de sus empleados. Aun cuando realiza consultas y permite la participación en la toma de decisiones, ello no indica que renuncia a su capacidad de influir en los demás, basados en su competencia o en su habilidad para entablar relaciones o incluso a la posibilidad que tiene de premiar siempre con equidad (p. 146).

El líder participativo consulta a sus subordinados respecto de acciones, y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta dejar actuar libremente a los mismos sin aplicar ningún tipo de autoridad por parte del gerente educativo. Para Robbins (2011), el líder democrático-participativo consulta con los subordinados a las acciones y decisiones propuestas, estimula, orienta, apoya el grupo, las tareas son determinadas en forma conjunta, hay libertad para escoger trabajar, el líder se integra al grupo, es objetivo, se limita a los hechos en sus críticas y elogios. Además, puede delegar el poder de decisión en sus subordinados, y puede decir a sus seguidores: Este es el trabajo por hacer, espera que sus subordinados sean responsables de su propia motivación, orientación y control. Además de estipular reglas mínimas, este estilo de liderazgo

rara vez brinda contacto y apoyo a los seguidores, obviamente, los subordinados deben tener altas calificaciones y habilidades para que tenga enfoque y un resultado final satisfactorio.

Según la Minedu (2015), el proyecto educativo señala la gran importancia que tiene la participación de todos al mismo ritmo y así obtener el mayor beneficio de las actividades programadas, donde la unidad y compañerismo se fortalece y con esto se eleva la calidad educativa. Además, la participación comprometida de todos, en especial de los docentes como transformadores del aprendizaje, se está más comprometido e inviértele tiempo extraescolar a las tareas educativas, superando el proyecto personal, prevaleciendo el proyecto colectivo, donde se establezca el puente de comunicación y buena relación entre todos. Los alumnos interactúan con los maestros y entre ellos mismos, muestran gran interés de participar en las actividades cotidianas de la escuela: la limpieza, el desayuno, en los exámenes, en el deporte y en el recreo. Siendo necesario indicar que la participación de los principales actores del plantel no debe limitarse sólo a la parte interna, también hay que promover la participación con otras personas e instituciones del exterior de la escuela (p. 45).

#### **2.4.2. Liderazgo pedagógico.**

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto pedagógico y transformacional. A pesar de que el aprendizaje y la enseñanza deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la escuela, lo que lleva a un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el administrador o el gestor a ser el constructor de la organización, en la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del currículo y la instrucción. En realidad, es poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y controlar el trabajo de los profesores; casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de instrucción son tomadas por los profesores. Se ha destacado el papel que un liderazgo pedagógico fuerte suele jugar para dirigir el centro como un proyecto colectivo. Esto va a determinar que mejore su calidad

tanto en los resultados globales del centro, como en la satisfacción del profesorado y las familias.

Bressoux (1994) señaló que los directores efectivos son líderes en la enseñanza, enfatizan el aprendizaje de los estudiantes, establecen metas y son optimistas sobre la capacidad de los estudiantes y maestros para lograr metas. Son muy activos, se encargan de enseñar a los estudiantes y observan regularmente a los profesores (página 118).

En cuanto al Liderazgo Pedagógico, en las escuelas de contextos desfavorables el director debe marcar los límites entre escuela y entorno social para crear un clima centrado en el aprendizaje. Por el contrario, en un medio social medio-alto, debe involucrar a las familias en la labor educativa, y favorecer las relaciones entre familia y profesorado.

Entre algunas otras cuestiones, el líder pedagógico debe darse a la tarea de conocer los recursos instrucciones que los profesores necesitan; evaluar y reforzar las estrategias instrucciones utilizadas por los docentes, y señalar las que sean apropiadas y efectivas; utilizar la información de los resultados de la evaluación de los estudiantes referente a los problemas de enseñanza. Debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, padres y estudiantes, así como para el trabajo en equipo como un miembro más. Una de las barreras para que el director se constituya en un líder pedagógico es la poca preparación de muchos directivos para asumir dicha función; llegan a su puesto por razones diferentes a su conocimiento del currículo y la enseñanza. Además, en los niveles macro políticos ha prevalecido la preocupación por los procesos, la técnica y las finanzas en detrimento del contenido de lo que se debería enseñar; también se da una falta de conocimiento sobre cómo aprenden los estudiantes y los efectos de las conductas del profesorado en los alumnos. Otro aspecto que influye en este sentido es la defensa de la autonomía en el aula: con frecuencia los directores confunden profesionalismo con independencia, y autonomía con aislamiento.

Seguimiento del proceso docente: El seguimiento se realiza en un sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión, es una medida de

autocontrol o autoevaluación que tiene como finalidad verificar si se sigue la dirección de consecución de las metas. El objetivo del plan es comparar el objetivo (estado actual) logrado a través de varias tecnologías con la ruta (plan). Si hay una discrepancia entre el plan implementado y el plan planeado, se deben implementar acciones correctivas, que pueden ser 3. 2. 3. Se deben implementar acciones correctivas para el contenido implementado y las acciones planificadas, y se pueden tomar Acciones Correctivas. Siempre que conozca la causa de la desviación, puede continuar. En el nivel más práctico, la vigilancia es una acción, a través de la cual individuos o equipos con ciertas cualidades y cualidades pueden ayudar a otros a reconocer, enfrentar y resolver dificultades y problemas en la gestión educativa. Con base en el contenido anterior, podemos concluir que la supervisión y el seguimiento se basan en el desempeño del docente en el aula, su capacidad para producir un aprendizaje significativo entre los estudiantes y el mejor uso del espacio y los recursos de aprendizaje como eje de desarrollo. Ministerio de Educación (2013). Es proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenantes en el aula y la Institución Educativa. El monitoreo y asesoramiento pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. En ese sentido, el Monitoreo Pedagógico permite: Hacer un seguimiento, registro y análisis oportuno del proceso enseñanza — aprendizaje y sus factores asociados. Tomar decisiones estratégicas basadas en el análisis del entorno y observaciones sobre el progreso y / o logro de las metas educativas, enfocándose en el logro de los estudiantes y los resultados del aprendizaje y el desempeño docente. Informar resultados cuantitativos y cualitativos. Propiciar hipótesis, nuevas propuestas y alternativas de mejoras, con un sistema rápido, confiable y preciso.

Realiza proyectos pedagógicos: Para llevar a cabo un proyecto exitoso, esencialmente requerirás: del conocimiento de las necesidades y saberes del grupo para el cual estará pensado; de un objetivo (o más) claro y concreto y de una detallada planificación. El diseño del proyecto cubrirá diferentes ejemplos, que pueden modificarse durante el proceso de implementación (lo que suele ocurrir). El docente debe saber adaptarse a los cambios en la implementación sin ir más allá de los límites del diseño, de manera que la distorsión o la práctica del diseño le provoquen un trabajo muy diferente a la idea original.

Estos son competencias, habilidades y capacidades que cotidianamente desarrollamos en una institución educativa y según Siso (2008), se relacionan con la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el liderazgo, que están apoyados por el principio de dirección abierta, referida al desarrollo de cada nivel de la organización escolar, en que cada miembro se informa de lo que está sucediendo en su espacio de trabajo

#### **.2.4.3. Liderazgo Gerencial.**

El gerente define claramente sus políticas y los objetivos a corto y largo plazo que todos quieren lograr. Permitir que los miembros de la comunidad escolar colaboren a voluntad para lograr las metas establecidas a nivel organizacional.

Sallenave (2002) cree que afrontar la gestión integral es muy importante, lo que incluye vincular todas las fuerzas de la organización gestora para buscar una mayor competitividad estratégica, entender nuestra dirección de desarrollo y métodos de implementación; organizar e implementar estrategias de manera efectiva; y cultura para motivar la organización y animar a sus empleados. En este puesto, el gerente de educación tiene la responsabilidad de asegurar y lograr los resultados esperados y de cumplir con las responsabilidades de la autoridad superior. Para hacer esto, debe crear un entorno que inspire a los subordinados. En otras palabras, implementar un sistema de gestión facilita el establecimiento de roles y responsabilidades para obtener los resultados planificados. Asimismo, promoverá una cultura organizacional llena de valores (respeto, confianza, unidad ...) en su equipo de trabajo. Por otro lado, la comunicación es un factor importante, que permitirá a los administradores mantener relaciones más estrechas con su trabajo y colaboradores. Además, otros conceptos de gestión que también debes considerar son sinergia, eficiencia y efectividad.

La sinergia es la suma del esfuerzo de todos para crear mejores productos; eficiencia, optimización de recursos: sin afectar la calidad del trabajo, con el mínimo esfuerzo para lograr resultados fructíferos; y eficiencia para obtener los resultados requeridos por la organización. Por lo tanto, en el trabajo de desarrollo, el gerente se verá afectado por el entorno organizacional, lo que lo presionará para resolver problemas físicos. Para dar la respuesta, tus conocimientos y experiencia

profesional no son suficientes y necesitas desarrollar instrumentos con tecnología y procedimientos.

De la Rosa (2002), teniendo en cuenta que todos en algún momento pueden necesitar ser jefes líderes, es necesario aprender y desarrollar los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para ser líderes de excelencia. Para ello es necesario tener el siguiente perfil: Conocimiento. El líder debe tener los conocimientos generales y específicos, tecnológicos y administrativos. El conocimiento y las habilidades demostradas por el jefe generan la confianza y el respeto entre los subalternos. No hay sustitutos para el conocimiento en su efectividad para crear confianza dentro del líder mismo. Es preferible admitir falta de conocimiento y luego tomar las medidas necesarias para adquirir la información y recuperar el prestigio menoscabado por las muestras de falta de conocimiento frente a su personal. Decisión.

### **Cualidades de un líder.**

Un líder debe ser decidido, saber tomar las decisiones y tomarlas efectivamente, especialmente en situaciones diversas. Saber expresar las órdenes, ser claro y preciso. Cuando tiene que tomar una decisión, lo hace descartando otras posibles, de acuerdo a su sentido lógico de juicio, sin apasionamiento y prejuicios. Al personal no suele afectarle el trabajo fuerte y denodado que hay que hacer, una vez que conocen el objetivo a cumplir. Pero la incertidumbre, la espera titubeante, sí les afecta la moral y voluntad de trabajo.

### **Iniciativa.**

Es la habilidad, disposición o aptitud de producir o llevar a cabo una acción (influye el planeamiento y la programación). Es el resultado directo de la confianza en sí mismo y de la voluntad del grupo. La iniciativa no es o no debe ser una característica privativa del líder, también debe serlo de todo su personal, él la promueve. La iniciativa se promueve. La iniciativa se forma y estimula mediante una serie de pautas, entre ellas tenemos: verificar la actitud mental y física, desarrollar el hábito de estar alerta mental y físicamente, formarse el hábito de ver continuamente lo que debe hacerse, sin prisa ni pausa y tener pensamiento convergente y divergente.

- **Tacto.**

Es la habilidad para tratar con las personas sin crear fricciones ni ofenderlas. Cada individuo tiene peculiaridades, a fin de obtener de él su mejor cooperación, se les debe tratar bien. El tacto como las otras cualidades del liderazgo, pueden ser innato, pero también puede ser adquirido y desarrollado a su voluntad. Un aspecto importante del tacto es la cortesía. Ella debe ser empleada en el sentido vertical, especialmente de arriba hacia abajo. La cortesía es simplemente la buena educación. Exigirla a los subordinados y no darla recíprocamente, de muestra falta de interés en el personal, arrogancia y mala educación.

Finalmente, lo importante es que las órdenes dadas de manera respetuosa, con tacto y cortesía, provocan una obediencia y cooperación más firmes unidas al reconocimiento de los subordinados. Dominio de sí mismo. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza en sí mismo. Genera confianza y respeto a los demás.

- **Optimismo.**

Uno debe tener la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y su gente, y para sacar provecho de los errores, fallas o fracasos. El líder disfruta de su puesto de trabajo, posee una ferviente pasión por los logros, porque tiene la certeza de que el éxito no es resultado de la casualidad sino de la tenacidad y la perseverancia. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de confianza y colaboración. Sinceridad y justicia. El comportamiento sincero y justo contribuye al compromiso y la lealtad de los empleados hacia el jefe y la empresa. La justicia es hacer que todos tengan las virtudes que se merecen. El respeto y la admiración de los subordinados está relacionado con la equidad del líder.

**Utiliza recursos de forma óptima.**



El fortalecimiento de la gestión educativa es un factor decisivo para consolidar la autonomía escolar. Por lo tanto, el nuevo sistema escolar planea reconocer el papel de liderazgo que juega el director en él.

El plan enfatiza la importancia de la buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, porque incide en el clima organizacional, la forma de liderazgo y gestión institucional, el mejor uso de los recursos humanos y del tiempo, la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad y eficiencia en la gestión. El desempeño de los recursos materiales y la calidad del proceso educativo. En este sentido, el docente debe enfrentar el desafío de realizar bajo su dirección una estructura organizativa que asegure su participación continua en los asuntos académicos, técnicos y administrativos, y asegurar la existencia diaria y continua del docente. También debe asegurar la autonomía técnica y docente de la institución, consolidar la cultura escolar caracterizada por las cualidades humanísticas y profesionales de todos los empleados de la institución, y utilizar eficazmente los recursos docentes.

Por tanto, la buena gestión y gestión administrativa de las instituciones educativas les permitirá contar con: un liderazgo sólido liderado por el rector, como responsable de la docencia, administración y gestión social de sus instituciones. La agencia administrativa fusionada, el gobierno escolar, debe tener en cuenta los intereses del sector educativo y ser responsable de la gestión del sector educativo en su toma de decisiones; cuenta con una infraestructura clara y procedimientos de gestión claros relacionados con la gestión financiera y de productos. y gestión de servicios.

Una clara estrategia docente, formulada a través de un plan y una metodología de investigación específicos, el método tiene políticas claras sobre el manejo de situaciones especiales, criterios de evaluación y promoción.

### **Capacidad de gestión.**

Toda organización, por pequeña que sea, siempre tendrá un líder presente, responsable de liderar a los subordinados o seguidores para lograr el propósito de la organización y atender los intereses y requerimientos de sus integrantes; para ello, el líder podrá influir, inspirar y persuadir (si es posible) con el ejemplo, es decir,

que el camino tomado es el correcto, que conducirá al éxito. El líder también debe gestionar una serie de estrategias que permitan a sus seguidores realizar sus tareas de forma eficaz. Por otro lado, cabe destacar que el Instituto Internacional de Planificación Educativa de Buenos Aires enfatiza: "La gestión y el liderazgo son dos conceptos integrados de todo el proceso de gestión en el campo de la organización. La gestión está más directamente relacionada con la estrategia, la efectividad y los objetivos de cada proyecto, mientras que el liderazgo está relacionado con el valor, el propósito, el entusiasmo y la imaginación, y estos valores, propósitos, pasión e imaginación son condiciones necesarias para la circulación de los sistemas de animación y movilización. . "(P 3-9).

Asimismo, el mismo Instituto Internacional de Planificación Educativa define liderazgo como: "una serie de procesos de mentoría y desarrollo de equipos en la dirección de lograr la excelencia y el aprendizaje organizacional, principalmente a través de medios no obligatorios" (pág. 9). En otras palabras, la responsabilidad de un líder es convocar a todos los miembros de la organización educativa a participar en una amplia gama de redes de trabajo, con el objetivo de asegurar que todos los estudiantes cuenten con una educación de alta calidad y tengan un desafío complejo que tenga un buen impacto social. Instituciones educacionales.

Alvarado (2003) define el liderazgo y la gestión como: "Basado en el poder del pensamiento, el carácter, el talento, la voluntad y la capacidad administrativa, el liderazgo, la orientación y la orientación de los empleados para lograr las metas establecidas de las metas organizacionales funcionales" (p. 48)..

Estas definiciones significan que, como líder de la institución, el gerente educativo no debe adaptarse ni restringir el desempeño de sus funciones administrativas en su comunidad. Debe reconocer constantemente el esfuerzo de los docentes y necesitan el estímulo y motivación de los docentes y comprensión. La organización a la que pertenecen. Por tanto, se establece la importancia del cuadro dirigente en la organización educativa porque es el impulsor, motor y profesional, que utiliza sus conocimientos y talento para realizar funciones que promuevan las metas de la organización.

Muchas encuestas dedican parte de sus acciones a estudiar los efectos del comportamiento de los individuos en la organización y el comportamiento de las

personas que dirigen las operaciones de diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos considerados relevantes para el aprendizaje es sin duda el tipo de liderazgo en la práctica, para que la gestión educativa sea eficaz. Toda persona que desempeñe funciones de gestión llevará a cabo sus propias acciones en diferentes situaciones y entornos, lo que le otorga características muy especiales en su estilo de liderazgo. Por las razones anteriores, los académicos del comportamiento gerencial han conceptualizado y caracterizado el concepto de líderes y sus comportamientos, y han prestado atención a diferentes parámetros.

En definitiva, en 1943, Sallenave fue reconocida por todos como la persona más eficaz para lograr las metas grupales a través de los estímulos adecuados mientras ejercía cierta influencia sobre los demás individuos de la comunidad. Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas de alto valor en la organización, y la eficiencia de su comportamiento es reconocida por todos los integrantes del grupo.

## **2.5. Desempeño docente.**

Según Torres (2008), define esta actuación del docente, como el conjunto de acciones que realiza el docente durante el desarrollo de su actividad docente, las cuales se concretan en el proceso de sus funciones básicas y en sus resultados. Para lograr el fin y metas del nivel educativo en el que trabajas. Según Chiavenato (2000), define el desempeño como una serie de acciones o comportamientos observados por los empleados relacionados con el logro de las metas organizacionales. Al mismo tiempo, afirma que el buen desempeño laboral es la fortaleza más valiosa de una organización. Para Bitte, (2000), por su parte, considera que el desempeño está muy influenciado por las expectativas de los empleados frente al trabajo, el deseo de armonía y sus actitudes hacia el éxito. Al respecto Ghisell (2015) determina que el desempeño está influenciado por cuatro factores: motivación, habilidades personales, claridad y aceptación del rol, lo que conduce a oportunidades de desempeño. Luego de revisar los diferentes conceptos que se dieron durante la presente encuesta, los mejores La definición de desempeño educativo es la proporcionada por el Ministerio de Educación del Perú, mediante Resolución Ministerial n ° 0547-2012-ED y publicada en el diario El Peruano el 29 de diciembre de 2012. "El desempeño pedagógico define las áreas,

habilidades y desempeño que resultan de buena docencia y que se exigen a todos los docentes de educación básica del país. Se convierte en un pacto técnico y social entre Estado, docentes y sociedad en torno a las competencias que se supone que dominan los docentes del país, durante las sucesivas etapas de su carrera profesional, con el objetivo de adquirir el aprendizaje de todos los estudiantes”.

### **Enseñe enfoques de desempeño.**

Imbernon (1998), considera que el conocimiento es único y definitivo, se basa en la idea de que la formación docente debe dar prioridad a la transmisión académica del conocimiento, vinculándolo al estudio de las disciplinas a impartir o específico de la especialidad del maestro, aquí se considera que el conocimiento es poder (p. 37).

### **Fundamentos epistemológicos.**

Es un empirismo espontáneo donde la experiencia se convierte en fuente de conocimiento, esto en momentos anteriores ha sucedido a través de la formación artesanal comentada anteriormente, aunque hoy en día sigue sucediendo que los docentes novatos adoptan modelos. de acción didáctica derivada de los propios docentes cuya disciplina aprendieron y que, con la constante implementación de pruebas de ensayo y error, se traduce en una formación basada en la propia experiencia docente. La teorización se ve como algo útil y se practica poco, lo importante es la experiencia.

### **Fundamento sociológico.**

El modelo artesanal nació en la Edad Media y con el desarrollo del capitalismo comenzó a entrar en crisis en la mayoría de las profesiones, incluida obviamente la del docente, esta modalidad educativa se utilizó en su momento para formar los recursos humanos necesarios para dar respuesta a las necesidades. que para entonces eran inestables en su contexto, las mismas condiciones que hoy son diferentes excepto la necesidad de reproducir constantemente las ideologías de una profesión o un oficio. Así, esta forma de impartir conocimientos ha sido hoy rechazada para lograr este objetivo reproductivo, sin embargo, no existe un paradigma actual o sociológico que sustente esta práctica tradicional de formación docente.

### **Concepto de formación.**

Diker y Terigi (1997), la formación es vista como un proceso más allá de la voluntad, los intereses y las necesidades del individuo, donde se trata de realizar en él, el campo del arte, el comercio o la profesión, en el caso del no Docente Bien se puede decir que es uno u otro de estos según los distintos autores, aunque el reclamo en este proceso formativo es precisamente su profesionalización (p.113).

### **Concepto de educación.**

Respecto a este punto, podríamos hablar mucho, ya que la escuela tradicional ha sido tratada por diferentes espacios y diversos especialistas, pero para los propósitos de esta investigación solo mencionaremos las características que consideramos más relevantes. Podemos afirmar que la concepción de educación formal que sustenta este enfoque, en la actualidad, se puede resumir en una serie de características que son: a). El papel excesivamente directivo del docente, asumido como portador del poder en el aula, es el magistrocentrismo, que también implica poder a través del conocimiento. B). Papel muy limitado del alumno en la toma de decisiones, que se reduce a adoptar un papel pasivo, receptivo y disciplinado en todo el proceso escolar, el alumno debe estar atento a lo que le indique el docente.

Gilbert (1994), manteniendo una disciplina dentro y fuera del aula, existen muchos y variados mecanismos para lograrlo, (p.56).

La educación tradicional se clasifica como demasiado teórica y, por tanto, divorciada de la práctica y la realidad. Por tanto, se dice que fomenta la educación en forma de libro, enciclopédica y, por tanto, repetitiva y conmemorativa. Esto conduce a una actitud no crítica y creativa hacia el conocimiento, porque, como ya hemos dicho, depende del nivel educativo y de la escuela. Según Gilbert (Gilbert, 1994), la motivación de los estudiantes se concentra principalmente en estas escuelas, cuando se graduaron, estas luces alguna vez se colgaron al lado de la cama (página 59).

Una utilización de métodos didácticos que se caracterizan por el excesivo papel protagónico y uso de poder por parte del maestro que se complementan con evaluaciones caracterizadas por una reproducción del conocimiento a través de técnicas cuantitativas school.

Finalmente, un producto esperado (concepción del hombre a buscar) caracterizado por su disciplina, ordenada, pasiva, capaz de trabajar, competitiva y competente, nacionalista e individualista entre otras. La educación resultante de este enfoque tradicional está ligada a las necesidades sociales reproductivas donde la obediencia y la conformidad son pautas de comportamiento importantes en este modelo, por lo que es necesario saber en qué medida el docente con su rol contribuye a crear esta situación.

### **La concepción del maestro: "El Magister Dixit"**

Imbernon (1997), en este enfoque, la docencia se concibe como una práctica de tipo artesanal en la que el docente no está sujeto a reglas de conducta, ya que enseñar es un asunto simple que consiste en transmitir sus conocimientos a una audiencia que ha estado, (p. 37).

Torres (1991), sostiene que los educadores insertados en una institución educativa de esta naturaleza, pueden finalmente establecerse como personas poderosas y visualizar al alumno de manera simplista, como una especie de recipiente vacío que debe llenarse y en el que: los docentes conocen un mucho y estudiantes nada. El alumno necesita adquirir una serie de conocimientos que va acompañada de una estrategia metodológica fundamental: la presentación magistral que se refuerza con recursos didácticos como el manual o en su defecto, en el caso de la formación del profesorado, libros, corrientes o autores que, en determinado momento e institución, son dominantes y por lo tanto no pueden dejar de ser revisados y necesariamente aprendidos, para lo cual un elemento importante son las evaluaciones que, de acuerdo a las formas que adoptan, revelan esto que es importante lograr en los estudiantes que, con más o menos celeridad, aprender a reconocerlo ya adaptarse a las condiciones que los docentes imponen a través de él, los docentes confirman los logros o denuncian los fracasos. El docente, en definitiva, se conforma como un ser todopoderoso, con una mínima capacidad de autocrítica y por tanto de transformación, es autoritario en exceso y concibe su poder para conocer la disciplina que está enseñando, la importancia de este conocimiento y su desprecio psicoeducativo.

### **Enfoque técnico racional.**

Este enfoque es el más extendido en la actualidad ya que surge de una visión integral del mundo de la ciencia como herramienta capaz de resolver y

controlarlo todo, idea derivada de la ilustración que define el proyecto moderno en el que se proyecta. erigir la Ciencia como nueva modalidad. el conocimiento válido, de hecho, se concibe como el único legítimo en este sentido.

Barriga (1995), sitúa su implantación en nuestro país a principios de los años 70, el docente se formó fundamentalmente en técnicas didácticas para poder operar el plan elaborado por otros (p. 32).

Giles (1991), caracteriza este modelo como el centrado en adquisiciones, porque lo esencial es que las competencias se adquieran en un proceso basado en el conductismo y la pedagogía tecnocrática basada en objetivos donde la docencia es una profesión que debe aprender. : un conjunto de técnicas para dominar (pág. 71).

#### **Fundamentos epistemológicos.**

Contreras (1996), este enfoque se sitúa en una percepción del conocimiento directamente asociado al positivismo, que busca explicar para controlar o transformar, se basa en la noción de racionalidad técnica, ya que "la idea básica del modelo de La racionalidad técnica consiste en que la práctica profesional consiste en la solución instrumental de problemas mediante la aplicación de conocimientos teóricos y técnicos previamente disponibles provenientes de la investigación científica (p. 64).

Ferry (1991), al respecto, afirma que el modelo centrado en adquisiciones implica una concepción de la relación teoría-práctica donde esta última es solo la aplicación de la teoría: la teoría designa, no solo el conocimiento transmitido. , pero también los ejercicios... lejos de la situación real sobre la que se anticipan (p. 71).

#### **Fundamentos sociológicos.**

Chehaybar (1996), implicó la creación de categorías laborales de tiempo completo y tiempo parcial, con cláusulas de exclusividad en el trabajo académico. Asimismo, se ha desarrollado una política de formación docente en el nivel superior, que ha resultado en la formalización, sistematización e institucionalización de este proceso (p. 30).

Hirsch (1998), estas tendencias no son, como se dijo anteriormente, libres, sino que están formadas por un proyecto de sociedad y por una serie de teorías y corrientes que la sustentan y que se derivan del propio positivismo. Así, el funcionalismo se convierte en el soporte teórico sociológico para la formación de profesores universitarios. (pág.26).

### **Diseño de formación.**

El concepto de formación en este enfoque no es difícil de deducir de todo lo planteado anteriormente: consistiría básicamente en la adquisición de competencias adecuadas al oficio docente, competencias adquiridas en un proceso escolar donde los conocimientos en psicología pedagógica y pedagogía tecnocrática era la pedagogía dominante en el programa, cuyo contenido sería determinado desde fuera por los llamados "expertos infalibles".

Imbernon (1996), afirma que, en esta racionalidad formativa, la formación del profesorado suscribe la adquisición de contenidos y habilidades fragmentarios y formativos, en el sentido menos de la dimensión propiamente intelectual y también en el sentido menor de la racionalidad práctica (p. 39).

### **Diseño educativo.**

La percepción de este enfoque en relación al acto educativo corresponde a lo que la tecnología educativa ha intentado hacer con él. A partir de la teoría psicológica del conductismo, esta corriente didáctica en boga desde la década de 1970, intentó controlar el proceso educativo mediante el uso de conocimientos científicos como la psicología educativa, las teorías de la instrucción y de la educación "encontradas" en la pedagogía positivista. Facilitar "o realizar el acto educativo desde una posición" científica "y no simplemente artesanal o práctica.

Morán (1994), afirmó que la tecnología educativa retoma el carácter instrumental de la didáctica, para racionalizar al máximo la enseñanza en el salón de clases ... está apoyando en una amplia gama de recursos técnicos para que el maestro controla, dirige, orienta en el aprendizaje; el profesor se convierte así en un ingeniero conductual moderno. (pág.48).

Contreras 1993), para los conductistas el hombre es un organismo mecánico y forma parte de un enorme mecanismo que es el universo, regido por leyes naturales, también mecánicas, cuyo principio básico es la secuencia estímulo-respuesta (p. 23).



### **Concepción del maestro: el maestro racional - técnico.**

En este enfoque, el docente se convierte en un aplicador de técnicas a situaciones siempre consideradas iguales.

Imbernon (1998), "se tratará de formar docentes en ciencias sociales efectivas", capaces de aplicar técnicas aprendidas previamente, más o menos elaboradas para resolver situaciones bien definidas, recurrentes y generalizables (p. 39).

Contreras (1997), denominó expertos infalibles a este tipo de docentes que demostrarían una mayor preocupación por el rigor que por la relevancia. Según este autor, al infalible experto no le preocupa desarrollar una visión global de la situación en la que se desenvuelve, sino que la comprende a partir de las categorías que extrae del conocimiento especializado que posee (p. 458).

### **Enfoque de practicante reflexivo.**

Estudios realizados desde la década de 1970 con procedimientos de investigación cualitativos, como el de Jackson y sus seguidores, han demostrado rápidamente que la docencia no es una actividad que pueda ser planificada rigurosamente o sujeta a prescripciones absolutas.

Chehaybar (1993), el docente no puede ser un simple técnico que aplica las estrategias y rutinas aprendidas durante los años de su formación académica, debe necesariamente convertirse en investigador en el aula, en el entorno natural donde se desarrolla la práctica. (pág.146).

Sacristán (1989), afirma que las diferentes encuestas han concluido que el quehacer docente diario presenta una serie de dimensiones, prácticas y variables como las que se enumeran a continuación: Multidimensionalidad, en el sentido de que las tareas que debe realizar el docente son diversas y numerosas, muchas de estas actividades ocurren simultáneamente, la inmediatez es otra característica y el carácter histórico del proceso. Es una práctica para la que no existe la posibilidad de un control técnico riguroso respaldado por conocimientos fiables. El maestro mantiene una fuerte participación personal y las asignaciones escolares representan patrones de comportamiento socializador. En este sentido, el rol del docente es muy complejo porque es difícil encontrar dos situaciones similares y el docente puede reaccionar ante ellas de diferentes formas.

### **Fundamentos epistemológicos.**

Dicker y Terigi (1997) combinan enfoques hermenéuticos y fenomenológicos ya que, retomando la idea habermasiana de los intereses constituidos por el conocimiento, sería comprender las situaciones cotidianas de la clase "el carácter emergente y situacional del conocimiento que es necesario y De la construcción metodológica explica la sensibilidad de este enfoque a la orientación del docente hacia la investigación (p. 117).

En segundo lugar, significa encomendar a la teoría la tarea de salvar a la razón de la lógica de la racionalidad tecnocrática o positivista. La escuela de Frankfurt creía que el positivismo surgió como la última expresión ideológica de la Ilustración. La victoria del positivismo no fue la culminación sino el punto más bajo del pensamiento de la Ilustración. El positivismo se convirtió en enemigo de la razón más que en su agente, y surgió en el siglo XX como una forma de administración y dominación social (p. 32). Esta crítica de la racionalidad técnica encuentra una salida en la racionalidad emancipadora que se fundamenta en los principios de la acción y critica lo restrictivo, opresivo y al mismo tiempo alienta la acción para resolver problemas a favor del bien-ser colectivo. La racionalidad emancipadora despierta su interés por la autorreflexión con la acción social destinada a crear condiciones materiales e ideológicas en las que existen relaciones no alienantes y no explotadoras (p. 241).

### **Fundamento sociológico.**

El reclamo político evidente de este enfoque está dado por los resultados esenciales del marxismo clásico: la praxis y la conciencia del cambio social en busca de una sociedad más justa y equitativa, ya que como Marcuse afirmó en sus escritos posteriores, la escuela de las bases del pensamiento y acción basada "en la compasión y nuestro sentido del sufrimiento de los demás". Giroux 1997 (pág. 98).

### **Diseño de formación.**

En este enfoque, la formación del profesorado se concibe como una actividad: a). Comprometido porque el docente está inmerso en todo un contexto social en el que se involucra y donde, a través de la investigación-acción, debe reflexionar e incidir en su transformación consensuada. B). Autónomo, ya que es el propio docente quien decide su formación conociendo las deficiencias y los problemas que en el contexto tienen que ver con sus prácticas educativas, libremente, sin

condicionamientos, elige intervenir en su práctica y en el contexto, pero siempre en favor de la racionalidad. vs). Comunicativo, que promueve las relaciones democráticas y aspira a obtener igualdad de condiciones para la mayoría. re). Responsable, porque lo que haces debe ser en beneficio de los demás y estás comprometido con ello, por lo tanto debe ser una acción responsable con las consecuencias imprevisibles que esto conlleva, tanto a nivel de la clase, la institución o la comunidad.

## **2.6. Dimensiones de desempeño docente.**

### **2.6.1. Funciones Académicas.**

Según Torres (2008), define las funciones académicas: como aquellas cuyo ejercicio se rige en base a las normas legales en el aspecto educativo (escolar, técnico superior y/o universitario) y está fundamentado en el compromiso contraído con las Instituciones Educativas, representadas por autoridades directivas, personal docente y alumnos.

### **2.6.2. Condiciones Personales.**

Según Torres (2008), argumentó sobre las condiciones personales del docente que debe tener la capacidad de expresarse plenamente, estar atento y dispuesto a cuidar la experiencia emocional de los estudiantes. En su experiencia docente, debe transmitir los conocimientos de disfrute, La alegría de hacer las cosas presta atención al conocimiento de los estudiantes para embellecer la vida, inculcar una actitud respetuosa en los demás y tener buena confianza en sí mismos, porque la implementación de las funciones docentes siempre significa grandes desafíos y está llena de cambios y nuevas enseñanzas. profesiones.

## **2.3. Definición de términos básicos.**

**Liderazgo:** Dirección, liderazgo o liderazgo de un partido político, grupo social u otra comunidad.

**Liderazgo ejecutivo:** Es un tipo de liderazgo que asume la persona que asume el rol de informar. De esta forma, los empleados saben qué hacer y cómo hacerlo en el día a día.

**Desempeño:** Es el comportamiento y resultado de realizar, cumplir obligaciones, realizar actividades y completar tareas.

**Desempeño pedagógico:** movilizar sus habilidades profesionales, características personales y responsabilidades sociales para esclarecer el proceso que incide en las importantes relaciones entre los diversos componentes de la formación y participación de los estudiantes en la gestión.

**Función:** La función del líder es inducir o persuadir a todos los subordinados o seguidores para que logren las metas organizacionales de acuerdo con su mejor capacidad.

**Estímulo:** este es un factor que puede desencadenar cambios físicos o de comportamiento. El estímulo puede ser interno o externo.

**Actitud:** Es un estado organizado de disposición psicológica que afecta directamente el comportamiento de la empresa en la vida diaria.

**Resultados:** Cuando se requiere evaluar el valor extremo, esta es la tendencia a enviar una respuesta cercana al valor medido o cercana al valor central.

**Logros:** Es esta motivación personal la que nos impulsa a desarrollar hábitos, habilidades o habilidades para mejorar nuestro estatus profesional.

**Participación y Clima:** La actitud que refleja el estado mental de los docentes está relacionada con los valores y metas de la escuela.

**Toma de decisiones:** En este proceso, las personas pueden elegir diferentes opciones o posibles medios para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes entornos: empresarial, económico, familiar, individual, social, etc.

**Participación en plena libertad:** Es un medio por el cual los ciudadanos y sus organizaciones deben expresar su libre albedrío en los asuntos de interés público sobre el principio de igualdad y el deseo de ejercer el servicio en el desempeño de sus funciones en cualquier organización.

**Diagnóstico:** Este es el proceso de identificar, analizar y desarrollar cosas o condiciones para determinar sus tendencias, resolver problemas o remediar el mal.

**Informativo:** esta es una guía para indicar la operación o manejo de equipos o artículos.

**Desarrollador educativo:** El proceso es toda la etapa de interacción entre profesores, alumnos, asignaturas, diplomas, etc.

**Gestión de la enseñanza:** Desde la perspectiva de la reflexión crítica, refleja la actividad educativa de los educadores que se encargan de formar al ser humano en una sociedad del conocimiento, este tipo de educación puede integrar efectivamente a las personas en la sociedad.

**Condiciones de aprendizaje:** Los eventos que ocurren dentro o fuera del alumno se denominan condiciones de aprendizaje. El aprendizaje debe pasar por diferentes etapas del proceso e involucra una variedad de factores internos y externos. Ambiente de confianza y motivación: La confianza es sinónimo de seguridad, cuando el ambiente de negocios es agradable y positivo, los trabajadores realizarán su trabajo de una manera más motivada.

### **III. MÉTODOS y MATERIALES**

#### **3.1 Hipótesis de la investigación.**

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

Existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

##### **3.1.2. Hipótesis específica.**

Existe relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

Existe relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

#### **3.2. Variables de estudio.**

##### **3.2.1. Variable 1. definición conceptual.**

###### **Liderazgo Directivo.**

Según Anderson (2010), define como: “aquel que juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas” (p. 35).

##### **3.2.2 Definición operacional de medidas para la variable.**

La variable operativa de liderazgo ejecutivo se define a través de los puntajes obtenidos en la escala Licker, identificada por el investigador Hernández (2014), en el país de México y adaptada al contexto peruano por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

##### **3.2.3. Variable 2 definición conceptual.**

###### **Desempeño Docente.**

Según Torres (2008), define este efecto docente como una serie de acciones que realizan los docentes en el desarrollo de sus actividades docentes, acciones que se determinan en el proceso de sus principales funciones y resultados para alcanzar sus metas. Y el propósito del nivel de educación para el que trabaja.

##### **3.2.4. Definición operacional de medidas para la variable.**

Se medirá las funciones y condiciones del docente en relación a su desempeño laboral, en las instituciones educativas de la UGEL, mediante la aplicación de la encuesta estructurada por el investigador, la misma que será validada por los expertos (Magister).

En la Tabla 2 se presenta la Operacionalización para la Variable 2: Desempeño Docente de sus dimensiones, indicadores y puntuaciones categorizadas.

### 3.3 Tipo y nivel de la investigación.

Tipo Básico, Nivel Correlacional, no Experimental y Enfoque Cuantitativo. Según Gonzales y Damián (2010), argumentan: “Aunque estudia un argumento específico, la investigación básica espera resultados válidos para cualquier argumento” (p. 38). “Esto resalta el propósito de este estudio, que es medir el impacto del liderazgo ejecutivo y el desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020” (Hernández, Baptista & Collado, 2014, p. 115).

El nivel de investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un momento dado”. (Hernández et. Al. 2014, p. 48). El propósito de la correlación es reconocer el grado de asociación entre variables, de manera que dos o más conceptos o categorías se relacionen en un contexto particular, es transversal porque los datos se recolectan en un solo momento, en un solo período.

Este es un enfoque cuantitativo, porque la manipulación de las variables no es factible, porque los fenómenos deben ser observados tal como ocurren en su contexto natural, para luego especificar las variables y analizar su evento y su interrelación en un punto.

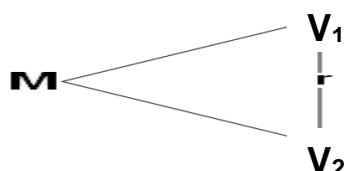


Figura 1: Esquema del diseño de investigación

Fuente: Barrientos, P. (2006)

### **3.4 Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal. El estudio persigue el propósito de medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un momento determinado Hernández (2014) p.48. La finalidad de la correlación es reconocer el grado de asociación entre las variables, de tal manera que dos o más conceptos o categorías se relacionan en un contexto particular; es de corte transversal porque se recogen los datos en un solo momento, en un periodo único.

### **3.5 Población y muestra de estudio.**

#### **3.5.1. Población.**

Gamarra y Berrospi (2008), “la población es el ámbito de estudio que tiene como referente a un subconjunto de personas que en la investigación se denomina universo, población o colectivo para referirse a todos los elementos, individuos o unidades que representan características comunes, susceptibles de observación, medición o experimentación” (p.22).

En la investigación, la población estuvo conformada por  $p = 430$  trabajadores (Dirección, Administración, plana docente) de las Instituciones Educativas UGEL N° 3 del Cercado de Lima 2020.

#### **3.5.2. Muestra.**

Gamarra y Berrospi (2008), “la muestra es una parte o fracción representativa del conjunto de una población determinada que ha sido seleccionada para estudiar ciertas características o particularidades del mismo” (p. 27).

En donde la muestra de investigación son  $n = 280$  quienes serán seleccionados de manera no probabilística entre mujeres y hombres, de los diferentes grados (Niveles, Primarias y Secundarias en ambos turnos).

#### **3.5.3. Muestreo.**

Gamarra y Berrospi (2008), “el muestreo se realiza fundamentalmente cuando no se puede acceder a la población completa, puede efectuarse, por cupos o por estratos” (p. 25).



En el caso de la investigación, el muestreo fue no probabilística porque cumple con los requisitos: igualdad de oportunidades de los trabajadores e independencia en la ocurrencia de los eventos.”

**Criterios de inclusión:**

- a) Trabajadores nombrados.
- b) Todos los contratados.

**Criterios de exclusión:**

- a) Trabajadores con menos de dos años en el cargo.
- b) Trabajadores que no desempeña el grado de docente.

**3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

**3.6.1 Técnicas de recolección de datos.**

La técnica elegida en este estudio es “Encuesta, que son utilizadas para el recogimiento de datos que son estandarizados en una interrogación, con la finalidad de obtener mediciones cuantitativas en gran variedad característica” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012, pág. 56).

**3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.**

Los instrumentos que serán utilizados en el estudio son dos (02) cuestionarios, tipo escala Likert que “es un documento que recopila información de manera organizada, conforme las variables identificadas por el investigador”. En este estudio, se empleará o aplicará dos instrumentos, el primero es un Cuestionario “Liderazgo directivo”; que consta de 20 ítems, con alternativas de respuestas en base a cuestiones y escala de Licker (1- 4) y el segundo es el Cuestionario “Desempeño docente”, que cuenta con 15 ítems y sus alternativas de respuesta Escala de Licker (1 – 4); los instrumentos serán validados por los expertos de la institución académica y laboral, para su respectiva aplicación.

**Ficha técnica del instrumento.**

Nombre del instrumento	: Cuestionario “Liderazgo directivo”
Autor y año	: Tomado de Quispe
Año	: 2010 (p. 173).
Adaptado por (año)	: Irma Cuba Lucio (2016).
No. de ítems	: 20

Ámbito de aplicación	: Directa.
Aspectos que evalúa	: El director marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere adecuado respecto a lo observado.
Edad de aplicación	: Mayores de 25 años.
Dimensiones	: Liderazgo Participativo. Liderazgo Pedagógico. Liderazgo Gerencial.
Validez	: El instrumento es validado por su autor original y adaptación de la autora arriba en mención.
Confiabilidad	: La prueba sometida a fiabilidad mostró un coeficiente 0,836 quien indica que el instrumento es viable para su aplicación.

#### **Ficha técnica del instrumento.**

Nombre del instrumento	: Cuestionario “Desempeño docente”
Autor	: Gómez y Llacsahuanga.
Año	: 2011. (p. 45).
Adaptado por (año)	: Llancari Altéz Yéssica (2019).
No. de ítems	: 21
Ámbito de aplicación	: Directa
Aspectos que evalúa	: Permite evaluar el desempeño del docente.
Edades de aplicación	: Mayores de 25 años.
Dimensiones	: Funciones académicas. Condiciones personales
Validez	: El instrumento es validado por su autor original y adaptación de la autora arriba en mención.
Confiabilidad	: La prueba sometida a fiabilidad mostró un coeficiente 0,894 quien indica que el instrumento es viable para su aplicación.

Los instrumentos, antes mencionados en sus respectivas fichas técnicas, han sido validados en un momento dado por sus autores originales, también han sido adaptados por investigadores como es en el caso de la variable Liderazgo Directivo, por Lucio, 2016 y para el Desempeño docente por Llancari 2019.

Asimismo, teniendo como referencia tanto la validez original como su adaptación, los instrumentos han sido verificados, por el experto Dra. Nancy Cuenca Robles, para su aplicación en la presente investigación.

Por otro lado cabe señalar que para comprobar su fiabilidad, se aplicó una prueba piloto, para ver si los ítems cumplen con las características indicadas por los expertos, viendo la pertinencia, relevancia y claridad de cada uno de los ítems, teniendo como resultado positivo, en donde los instrumentos presentan un nivel de confiabilidad alto, tanto para la variable Liderazgo directo que mostró un coeficiente 0,836 y el Desempeño Docente, con un coeficiente 0,894; indicando que los instrumentos son viables para su aplicación.

### 3.6.3. Validez

Según Hernández R., (2014) refiere que “la validación, es un método, aplicado por el especialista, para que el instrumento, cumpla con los lineamientos técnicos, demostrando que los ítems representan adecuadamente el contenido del tema tratado” (p. 244). De acuerdo a lo expuesto, la validez original de ambos instrumentos como son el Cuestionario “Liderazgo Directivo”, de Tomado de Quispe, del año 2010 y del Cuestionario “Desempeño Docente” Gómez y Llacsahuanga del año 2011.

Al adaptarlo, a la realidad social del contexto la validez se perpetró mediante dos expertos en Psicología en el ámbito educativo quienes designaron la aplicabilidad del instrumento.

Tabla 1  
Validez por juicio de expertos del Cuestionario: Liderazgo directivo y Desempeño docente.

Grado académico	Nombre y Apellidos	DNI	Dictamen
Dra.	Cuenca Robles, Nancy Elena	08525952	Aplicable
Mag.	Cerafín Urbano, Virginia Asunción	316833051	Aplicable

Fuente: Certificación de validez (Anexo 4)

Según se observa en la tabla 1, la validez a través del juicio de expertos determinó que ambos cuestionarios cumplen con los lineamientos de aplicación, mostrando pertinencia, relevancia y coherencia entre sus ítems.

### 3.6.4. Confiabilidad de los instrumentos.

Hernández y Collado (2014), “la confiabilidad se determina mediante un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y sirve para comprobar si el instrumento recopila información fiable y hace mediciones fiables y consistentes” (p. 424).

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, el cuestionario utilizado presentó originalmente una confiabilidad equivalente a 0.855 con respecto al Liderazgo Directivo, de Tomado de Quispe, del año 2010; mientras que el Cuestionario para medir el “Desempeño Docente” presentó una confiabilidad de 0.888 por Gómez y Llacsahuanga del año 2011. Para hallar la confiabilidad actual, ambos instrumentos fueron aplicados a una prueba piloto, con una población de  $n = 20$  sujetos que integran una institución educativa del Cercado de Lima. Después de codificar los resultados se procedió a realizar la confiabilidad de cada instrumento, mediante el Alfa de Crombach, los siguientes resultados:

Tabla 2  
*Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach.*

Variables	Número de elementos	Coefficiente de confiabilidad
Liderazgo Directivo	20	0,836
Desempeño Docente	21	0,894

Fuente: Base de datos (Ver anexo)

En la tabla 2 se observa un Alfa de 0,836 y 0,894 lo cual determinó que los instrumentos son altamente confiables para su aplicación, siendo aplicados a los estudiantes seleccionado para este estudio.

### 3.7 Métodos de análisis de datos.

Para el método de investigación se ha consignado en esta investigación las tablas cruzadas entre las variables y por otro lado sus dimensiones planteadas tanto en los problemas específicos, como objetivos e hipótesis; con estas tablas se pudo analizar la asociación entre dos o más variables, comúnmente, de naturaleza cualitativa (nominales u ordinales).

Por otra parte, se trabajó con la Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov; siendo una prueba paramétrica, la cual determina la bondad de ajustes de dos distribuciones, siendo en este caso ver la normalidad de una distribución entre sí; dando como resultado que los datos no son paramétricos, quiere decir que los datos no provienen de una distribución normal, reconocido este dato, se empleó para el contraste de hipótesis la prueba de Prueba de correlación de Spearman  $\rho$  (rho) siendo este un coeficiente que mide la correlación, asociación o independencia entre dos o más variables aleatorias continuas.; para su interpretación se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 (cero), significa no correlación, pero no independencia.

### **3.8 Aspectos éticos.**

La investigación ha desarrollarse, se considera los aspectos de Código de Ética y de Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú, se tuvieron en cuenta los artículos 22, 23, 24, 25, 26 y 27 del capítulo III dedicado a la investigación en el cual, se debe resaltar que se deberá a emplear el consentimiento informado, cautelar la primacía del beneficio sobre los riesgos y evitar la falsificación o el plagio.

Justamente, todo lo detallado implicó que en el proceso de recabar datos se garantizará la confidencialidad y discreción del caso:

- La Autonomía:

Los participantes decidieron voluntariamente si participar o no en la investigación, pudiendo retirarse en cualquier momento si lo consideraban necesario, se le explico la necesidad de firmar el formato de consentimiento informado, los objetivos y propósito del estudio.

- Beneficencia:

Este estudio pretende obtener información relevante sobre el Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

- Justicia:

Todos los participantes del estudio, participaron sin distinción alguna, no se discriminó por razones de creencia, religión o nivel de instrucción.

- Privacidad y Confidencialidad:

Los participantes no fueron sometidos a ningún riesgo porque los cuestionarios no se consignaron datos personales, por lo tanto, se garantizó la confidencialidad.

## IV. RESULTADOS

### 5.1 Resultados Descriptivos.

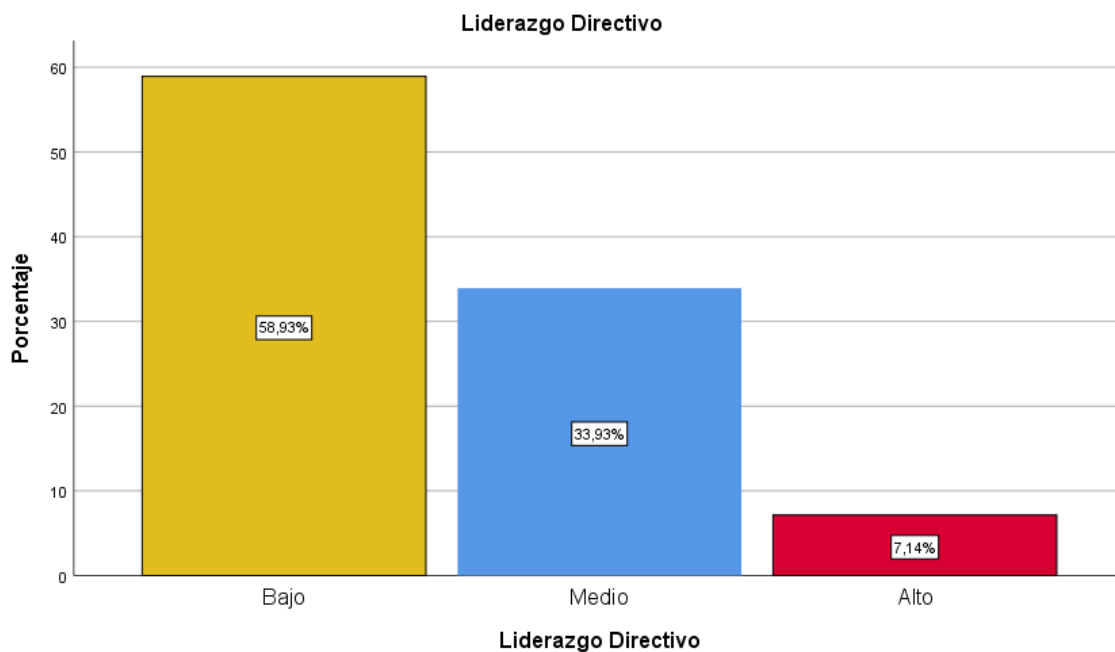
Tabla 3

*Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a la Variable Liderazgo Directivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	165	58,9	58,9	58,9
	Medio	95	33,9	33,9	92,9
	Alto	20	7,1	7,1	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Fuente: base de datos SPSS25

Se evidencia en la tabla 3 y figura 2, que del 100% (280); de los encuestados, el 58.9% indica que el Liderazgo Directivo, presenta un nivel bajo, el 33.9% refiere que es medio. Sin embargo, solo un 7.1% indica que es alto.



Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

*Figura 2 Distribución de porcentajes de la variable Liderazgo Directivo*

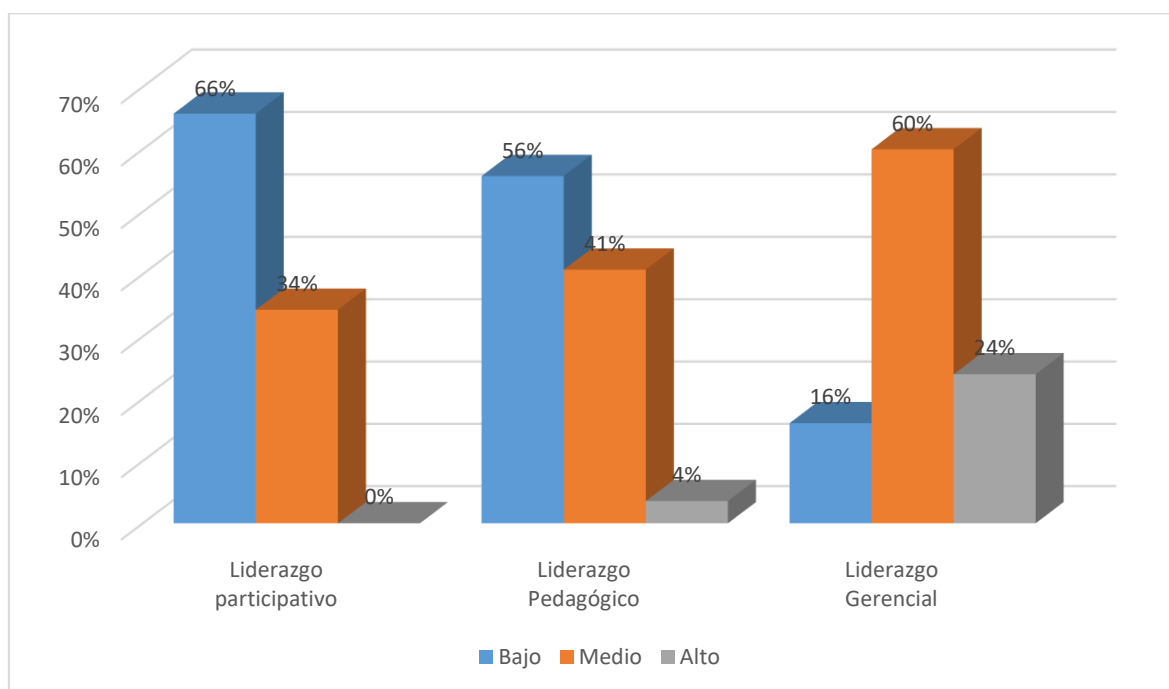
Tabla

*Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a las Dimensiones de la Variable Liderazgo Directivo*

Niveles	f	Liderazgo participativo	f	Liderazgo Pedagógico	f	Liderazgo Gerencial
Bajo	184	66%	156	56%	45	16%
Medio	96	34%	114	41%	168	60%
Alto	0	0%	10	4%	67	24%
Total	280	100%	280	100%	280	100%

Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Se evidencia en la tabla 4 y figura 3, que del 100% (280) de los entrevistados el 66% indica que presente un nivel bajo, seguidamente el 34% (96) con respecto al liderazgo participativo, en relación al liderazgo pedagógico el 56% refiere que tiene un nivel bajo, el 41% indica que es medio y el 4% refiere que es alto; por otra parte, con respecto al Liderazgo Gerencial, encontramos que el 16% refiere que es bajo, el 60% refiere que es medio y por último el 24% refiere que es alto.



Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

*Figura 3 Distribución de porcentaje de las Dimensiones de la variable Liderazgo Directivo.*



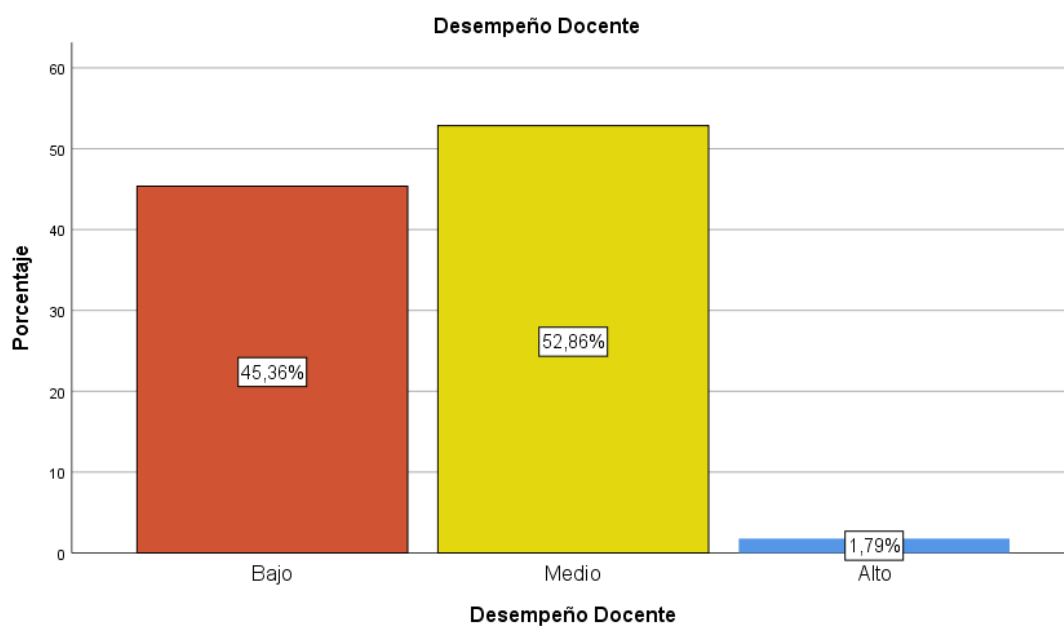
Tabla 5

*Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a la Variable Desempeño Docente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	127	45,4	45,4	45,4
	Medio	148	52,9	52,9	98,2
	Alto	5	1,8	1,8	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Se evidencia que del 100% (280) de los encuestados el 45.4% indica que existe un desempeño docente de nivel bajo, seguidamente el 52.9% indica que es medio y por último el 1.8% indica que es alto.



Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Figura 4 Distribución de porcentaje de las Dimensiones de la variable Desempeño Docente

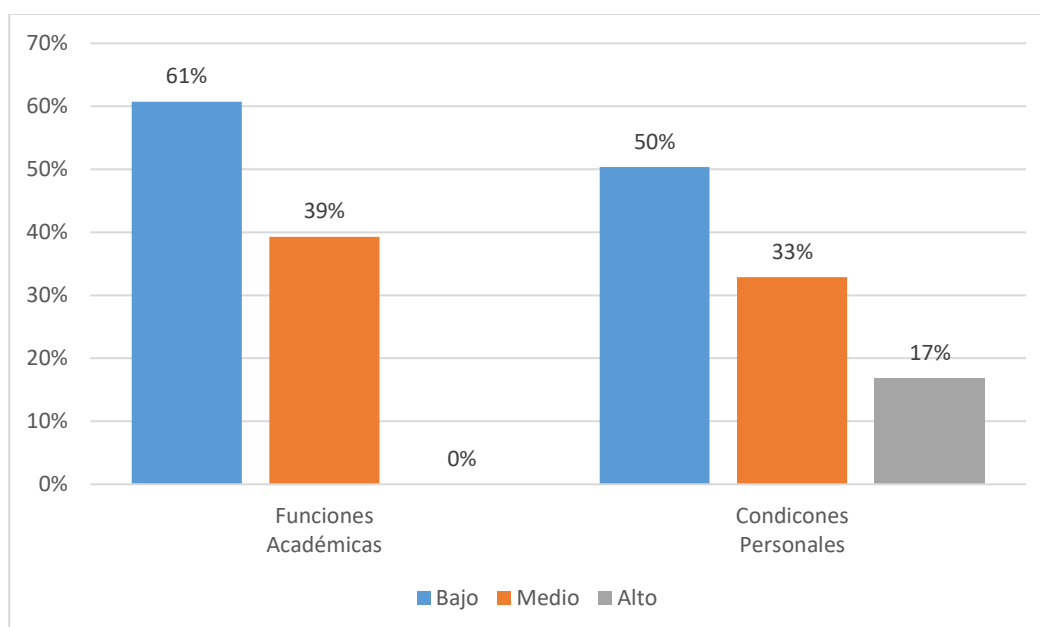
Tabla 6

*Frecuencia y Porcentaje de los Niveles con Respecto a las Dimensiones de la Variable Desempeño Docente.*

	f	Funciones Académicas	f	Condiciones Personales
Bajo	170	61%	141	50%
Medio	110	39%	92	33%
Alto	0	0%	47	17%
Total	280	100%	280	100%

Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Se ha evidenciado, que del 100% (280) de los estudiantes el 61% indica que las funciones académicas se encuentran en un nivel bajo, seguidamente el 50% indica que las condiciones personales se encuentran en un nivel bajo. Sin embargo, para las funciones académicas se encuentra en un nivel medio y por consiguiente para las condiciones personales se encuentra en un nivel medio según el 33% y por último un 17% refiere que es alto el nivel en cuanto a las condiciones personales.



Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Figura 5 Distribución de porcentaje de las Dimensiones de la variable Desempeño Docente.

## Prueba de Normalidad.

La prueba de normalidad, se ha realizado mediante la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos se aproximan a una distribución normal y elegir el tipo de estadística adecuada (paramétrica o no paramétrica).

Tabla 7  
*Prueba estadística parámetro Kolmogorov-Smirnov*

		Liderazgo Directivo	Funciones Académicas	Condiciones Personales	Desempeño Docente
N		280	280	280	280
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	1,4821	1,3929	1,6643	1,5643
	Desv. Desviación	,62765	,48926	,74882	,53159
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,368	,396	,316	,340
	Positivo	,368	,396	,316	,309
	Negativo	-,221	-,286	-,188	-,340
Estadístico de prueba		,368	,396	,316	,340
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Los datos arrojaron que los datos provienen de una distribución normal, siendo estos una Prueba no paramétrica, para tal efecto se ha realizado el estadístico de correlación Rho Spearman para determinar la correlación entre las variables y además el conjunto de datos tienen rangos en lugar de los valores originales, por consiguiente, las variables están en una escala ordinal y se calcula como se muestran en los resultados la tabla de K-S.

### 5.2. Resultados Inferenciales.

- H.0. No existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.
- H.G. Existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

Tabla 8

*Coefficiente de correlación y significancia entre las variables Liderazgo Directivo y Desempeño Docente.*

			Liderazgo Directivo	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,514**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	280	280
Desempeño Docente	Desempeño Docente	Coeficiente de correlación	,514**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	280	280

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Se observa en la tabla 8; en donde los resultados para contrastar la hipótesis general: Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.514 lo que indica una correlación positiva moderada, además de  $p = 0.000$  resulta menor al de  $p < 0.05$  muy en consecuencia la relación es significativa al 95% por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta que Existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

H.0. No existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

H.E.1. Existe relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

Tabla 9

*Coefficiente de correlación y significancia entre las variables Liderazgo Directivo y Funciones Académicas.*

			Liderazgo Directivo	Funciones Académicas
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,511**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	280	280
	Funciones Académicas	Coeficiente de correlación	,511**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	280	280

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Los resultados que muestra la tabla 9 de la hipótesis específica 1, en donde se obtuvo una coeficiencia de correlación de Rho de Spearman = 0.511 con respecto a la hipótesis específica 1, indicando una correlación positiva moderada, además de  $p = 0.000$  resulta menor al de  $p < 0.05$  muy en consecuencia la relación es significativa al 95% por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) Existe relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

H.0. No existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

H.E.2. Existe relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

Tabla 10

*Coefficiente de correlación y significancia entre las variables Liderazgo Directivo y Condiciones personales.*

			Liderazgo Directivo	Condiciones Personales
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,238**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	280	280
	Condiciones Personales	Coefficiente de correlación	,238**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	280	280

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos (ver Anexo 5)

Los resultados que muestran la tabla 10; en la hipótesis específica 2, se obtuvo una coeficiencia de correlación de Rho de Spearman = 0.238 indicando una correlación muy baja, además de  $p = 0.000$  resulta menor al de  $p < 0.05$  muy en consecuencia la relación es significativa al 95% por lo que se rechaza la hipótesis nula (HO) Existe relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

### 5.3. Discusión.

En la presente investigación se arribó que existe relación moderada entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020. Solórzano (2017) en su investigación llegó obtener un resultado significativo, indicado que la contribución significativa de la relación entre el liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa investigada. López (2017), respondió en su investigación que en cuanto al nivel de comunicación entre docentes no militares y administradores de la organización, el apoyo brindado por los directores a la organización se considera escaso o ineficaz.

Se hace con regularidad, además, la comunidad generalmente considera que su trabajo no es importante.

Para La hipótesis específica 1 se arribó que existe relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020. Respecto a este resultado, no topamos con el estudio de Sorados (2016), quien en su investigación indicó una correlación parcial pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = .461$ . Por su parte Espinoza (2016), empleó en su investigación un programa permite elevar significativamente el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria. Cabe resaltar que para Calla (2018), quien expresa que los directores de esta Región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

Por último, hipótesis específica 2 se concluyó una relación positiva baja entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020. La tesis de Gago (2014), refiere que no puede plantearse el ejercicio de un liderazgo educativo sin un cambio en la educación escolar como dispositivo al servicio del proceso enseñanza aprendizaje, también Flores (2018), precisa que solamente el 34.2 % de los profesores efectúan la contextualización de contenidos en su planificación, el 45.6 % no siempre considera fortaleza y debilidades de los alumnos para el óptimo desarrollo de sus clases y 60.0% evidencia bajo interés por ejecutar procesos educativos desafiantes. Sin embargo, Escamilla (2018), refiere que la mayoría de directivos no recibieron formación específica para sus funciones y a partir de ello se propone un cuadro de necesidades y un perfil del director donde el elemento liderazgo es uno de los factores esenciales. Y por último Cuevas y Díaz (2015), responde a que los directores poseen una percepción sobre su nivel de liderazgo y según su autoreflexión tienen una gran valoración de su labor directiva por lo que se resisten a dejar su cargo, se sugiere realizar un estudio de carácter heteroevaluativo que brinde la confirmación o refutación de los hallazgos encontrados.

## V. CONCLUSIONES

### **Primera.**

A nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.514 lo que indica una correlación positiva moderada, además de  $p = 0.000$  resulta menor al de  $p < 0.05$  muy en consecuencia la relación es significativa al 95% por lo que se rechaza la hipótesis nula (HO) y se acepta que Existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

### **Segunda.**

A nivel de significancia se obtuvo una coeficiencia de correlación de Rho de Spearman = 0.511 con respecto a la hipótesis específica 1, indicando una correlación positiva moderada, además de  $p = 0.000$  resulta menor al de  $p < 0.05$  muy en consecuencia la relación es significativa al 95% por lo que se rechaza la hipótesis nula (HO). Existe relación entre el Liderazgo Directivo y Funciones Académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

### **Tercera.**

A nivel de significancia obtuvo se una coeficiencia de correlación de Rho de Spearman = 0.238 indicando una correlación muy baja, además de  $p = 0.000$  resulta menor al de  $p < 0.05$  muy en consecuencia la relación es significativa al 95% por lo que se rechaza la hipótesis nula (HO) Existe relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.



## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primera.**

Sugerir a las autoridades competentes, tomar cartas en el asunto, debido a las deficiencias encontradas en relación al Liderazgo directivo y el desempeño docentes, en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

### **Segunda.**

Sugerir a las autoridades de la UGEL 03, en coordinación con los directivos, deben organizar charlas y con respecto al Liderazgo Directivo, para poder disminuir en mayor medida el alto índice de deficiencias que conlleva a una mala gestión institucional, con respecto a una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

### **Tercero**

Sugerir a los docentes deban llevar cursos, capacitaciones y asesorías de manera personal, para fortalecer su Desempeño Docente, a fin de mejorar sus funciones académicas, empleando mayor empatía, tolerancia, para con sus líderes, en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acuña, A. / Bolívar, M. (2019). "Estilos de Liderazgo de los Directivos, Docentes y su Relación con el Modelo de Gestión Educativa". Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 20 de 09 de 2020, de <http://hdl.handle.net/11323/5172>
- Aguilar, E. (12 de 01 de 2018). "Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina. Escuela de Posgrado, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. La Molina, Lima, Perú. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2159?show=full>
- Alvarado, O. (2003). La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter. Lima, Lima, Perú.
- Alvarez, C. (2016). Antecedentes, destacan que El Líder trata de Mantener y hacer Crecer la Unidad de la Organización. Colombia. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>
- Anderson, G. (2010). Seguidamente se enlaza el "Desempeño Docente", siendo una labor ejecutada por especialistas en servicios educativos no escolarizados de educación inicial focalizados. Buenos Días, Argentina.
- Bertrand, G. (2016). Lima, Lima, Perú.
- Bittel, L. (2000). Desempeño Laboral y Calidad de Servicio. Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Bonifaz, G. (2012). La ejecución de los fallos de la corte internacional de justicia. Lima, Lima, Perú.
- Bravo, M. (2018). El Liderazgo Directivo como Elemento Estratégico en la Efectividad del Desempeño Docente de la Unidad Educativa de Educación General Básica de la Ciudad de Loja Periodo 2016-2017. Área Socio humanística de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja,. Loja, Ecuador.
- Bressoux. (1994).
- Cardona, O. (2001). ndicadores de riesgo de desastre y gestión de riesgos : programa para América Latina y el Caribe; informe. Colombia.
- Casassus, J. (10 de 2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina.

- Chiavenato, I. (11 de 09 de 2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá. Editorial McGraw Hill. Ciudad de Los Angeles, Mexico.
- Contreras, O. (2019). *Director como líder de la Gestión Educativa de las escuelas de Alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio*. Universidad del Desarrollo, Facultad de Gobierno. Concepcion, Chile.
- Damián, F. (2010). *Medir el Impacto del Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa*. Lima, Lima, Perú.
- Echaniz, A. (2001). *La Situación de la Mujer en la Empresa*. España. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>
- El Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Formación Inicial de Docentes*. Lima, Lima, Perú.
- Estrada, L. (2015). *Desempeño Docente*. *Departamento de Filosofía*. Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo – Venezuela. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/2215994-El-desempeno-docente.html>
- Francesco, M. (2016). *Opera*.
- Galvis, M. (17 de 07 de 2016). *Documento de trabajo - Monograph*. Bogota, Colombia.
- Garcia, S. (14 de 12 de 2019). *Liderazgo Directivo, Desempeño Docente y Rendimiento Académico de los estudiantes del 5º grado nivel secundaria Institución Educativa 5051 Virgen de Fátima UGEL Ventanilla – RED 05 – Lima, 2016*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado. Lima, Callao, Perú.
- Ghiselli, C. (12 de 2015). *RELACIÓN ENTRE AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO*. Bogota, D.C, Colombia.
- Gomez,L. & Macedo,J. (11 de 03 de 2011). *Situacion Problematica-Hacia Una Mejor Calidad de la Gestion Educativa*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/1464/BERRIOS%20MIO%20JHONNY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, B. & Collado,. (2014). *Metodología de la Investigación*. *Quinta Edición*. Bogotá: McGraw Hill.

- Hernández, Baptista & Collado, . (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodoligi de la Inventigación*. Punta Santa Fe.
- Hernández, R. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Cataleya, Colombia.
- Hersey y Blanchard. (1998). *Antecedentes, el Liderazgo es la Actividad de Influir en la gente*. Prentice Hall, Mexico. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>
- Hersey, B. (1998). *Antecedentes,el Liderazgo como la Influencia Personal ejercida en una situacion y dirigida,mediante el Proceso de Comunicacion*. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>
- Hogg, M. &. (2010). *Psicología Social*. Obra original 2008. España: Médica Panamericana, S.A. Bogota, Colombia. Recuperado el 9 de 10 de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Horn, A. &. (12 de 2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación . Relación .* Santiago, Chile.
- Idalberto, C. (Enero de 2001). Bogotá , Colombia.
- Idalveto, C. (2001). *Antecedentes,Teoria del liderazgo analizando lo que el Lider .* Colombia. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>
- IPEBA. (26 de 09 de 2013). *Estándares de Aprendizaje*. San Isidro, Lima, Perú.
- John, J. (Enero de 2013). *Liderazgo Directivo como Elemento en la Efectividad del Desempeño Docente*. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela. Valencia, Carabobo, Venezuela.
- John, P. (23 de 12 de 2014). *Business Strategy and Leadership Style*. New York, EE.UU. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/enfoques\\_teoricos.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/enfoques_teoricos.html)
- Kossen, S. (1995). *Antecedentes,Definicion de Liderazgo,Las Organizaciones tienen la Tendencia a Desarrollar Lideres*. Harla, Mexico. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0062458/cap02.pdf>
- La Unesco. (2015). *Rethinking Education: Towards a global common good*. Francia.

- Leithwood, K. (2009). Área de Educación Fundación, En P. d. CAP. Chile.
- Lopez, D. (2019). Gestión Directiva para la promoción del Talento Humano en la Secundaria Belisario Domínguez N.º 39. Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California. Clifornia, Mexicali, Mexico.
- Lopez, J. (16 de 09 de 2017). Relacion entre Clima Institucional y Desempeño Docente de los Instructores Militares en la Escuela Militar de Chorrillos. Chorrillos, Lima, Perú. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE\\_EDUC\\_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE_EDUC_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Macahuachi, P. (2017). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016”. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Facultad de Educación y Humanidades. Tambopata, Puerto Maldonado, Perú.
- Martinez, D. (3 de 09 de 2010). Desempeño pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva Ciencia y Sociedad, vol. XXXV, núm. 3, julio-septiembre, 2010, pp. 521-541. Santo Domingo, Republica Dominicana.
- Martinez, S. L. (2017). Aproximación al concepto de Desempeño Docente, una revisión conceptual sobre su Delimitación. Revista XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa. San Luis Potosi, Mexico.
- Maxwell, A. (06 de 09 de 2012). Qualitative Research Design .
- MINEDU. (2015). Convocatoria de encargatura para Directores Generales de IESP-ISE. Lima, Lima, Perú.
- Orellana, M. (2011). GERENCIA UNIVERSITARIA Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Universidad Estatal A Distancia. San José, Costa Rica.
- Raxuleu, M. (13 de 10 de 2014). Tesis: Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente. Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Quetzaltenango, Guatemala.
- Reyes, N. (2012). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao. Escuela de Posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola. Callao, Lima, Perú.
- Robbins, P. (2011). Satisfacción Laboral.

- Robbins, S. (1998). Satisfacción Laboral. Mexico. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>
- Roberto, F. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Rosa, C. (2002). Conocimientos Generales y Especificos.
- Sallenave, J. (1943). Gerencia y Planeación Estratégico. Bogota, Colombia.
- Sallenave, J. (2002). LA GERENCIA INTEGRAL. París, Francia.
- Sergiovanni, G. (2003). España Oficial En Gestión Y Dirección de Centros Educativos. Valencia, Venezuela. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Rmgomez/GOMEZ\\_DIAZ\\_RosaMaria\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Rmgomez/GOMEZ_DIAZ_RosaMaria_Tesis.pdf)
- Serrano, R. (2017). Competencias Claves de las Direcciones Escolares para un Liderazgo Eficaz. Universidad Nacional de Educacion a Distancia. Madrid, España.
- Sierra, B. (1998). Técnicas de investigación social . Madrid, España.
- Solorzano, C. (2017). Antecedentes Nacionales, Liderazgo del Director y la gestión administrativa de la Institución Educativa Jose Antonio Encinas UGEL 06. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28420/Vila\\_SHK.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28420/Vila_SHK.pdf?sequence=1)
- Stegmann, C. (24 de 06 de 2016). Frecuencia y caracterización de alelos de variantes de RHD. Ámsterdam, Países Bajos.
- Tigani, D. (2006). "El servicio es, después de todo, la única razón de ser. Diversos Países.
- Trespalacios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2012). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Valdez, J. (31 de 12 de 2015). Promotera de Café. Colombia.
- Vega, M. (13 de 11 de 2017). Liderazgo directivo y desempeño en la Institución Educativa Pública "José Abelardo Quiñones Gonzáles" Ayacucho 2017. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Ayacucho, Perú.
- Wehrich, H. (08 de 10 de 2002). Administración: Una perspectiva global . Mexico.

Wehrich., K. y. (2002). Antecedentes, el Liderazgo lo definen como el Arte o Proceso de Influir en las Personas. Maracaibo, Venezuela. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>

Wehrich., K. y. (08 de 10 de 2002). Antecedentes,El Liderazgo consiste en Influir en la Gente para que se una en la consecucion de cierta Meta comun. Mexico. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://docplayer.es/80791095-Liderazgo-del-personal-directivo-de-las-escuelas-basicas-en-la-gestion-de-conflictos-organizacionales.html>

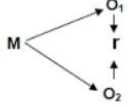
## **ANEXOS**



**Anexo 1: Matriz de Consistencia.**

Población	Objetivo	Hipótesis	VARIABLES E INDICADORES				
			Variable 1: Liderazgo directivo, Licker por Hernández (2014)				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valores	Niveles o Rangos
¿En qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020?	Determinar en qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020	Existe relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.	Liderazgo Participativo  Liderazgo Pedagógico  Liderazgo Gerencial	Guía Funciones Estímulos  Actitudes Resultados Logros Participación y Clima  Toma de Decisiones Participación con Libertad	1 – 3 4 – 7 8 – 9  10 – 11 12 13 – 14 15  16 – 17 18 19 - 20	Nunca = 1  Raras veces = 2  Moderadamente = 3  Frecuentemente = 4	Niveles  Bajo  20 – 40  Medio  41 – 60  Alto  61 - 80

		<b>VARIABLES E INDICADORES</b>						
		<b>Variable 2: Desempeño Docente (Llancari Altéz Yéssica (2019).)</b>						
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala Valores</b>	<b>Niveles o Rangos</b>		
¿En qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020?	Determinar la relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.	Existe relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.	Funciones Académicas	Diagnóstico	1 – 3	Nunca = 1  Raras veces = 2  Moderadamente = 3  Frecuente = 4	Bajo 21 – 42   Medio 43 – 64	
				Instructiva	4 – 7			
		Educativa	8 – 10					
		Desarrolladora	11- 13					
¿En qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020?.	Determinar la relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.	Existe relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.	Condiciones Personales	Gestión de la enseñanza	14-15, 20		Alto 65 - 84	
					Condiciones de los aprendizajes.			16 – 17-18
					Clima de confianza y motivación			19, 21

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño de Investigación</b> Descriptiva, de corte transversal y correlacional.</p>	<p><b>Población censal:</b> Estuvo conformada por 430 trabajadores de una institución educativa del Cercado de Lima.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario “Liderazgo directivo” Irma Cuba Lucia (2016).</p> <p>Cuestionario “Desempeño docente” de Llancari Altéz Yéssica (2019).).</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> * Tablas de frecuencia * Figuras estadísticas</p> <p>Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman:</p> <div style="text-align: center;">  <p>Donde: M = Muestra O<sub>1</sub> = Observación de la V.1. O<sub>2</sub> = Observación de la V.2. r = Correlación entre dichas variables.</p> </div> <p><b>Dónde:</b> r = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman d = Diferencia entre los rangos (X menos Y) n = Número de datos</p>

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

VARIABLES E INDICADORES				
Variable 1: Liderazgo directivo, Licker por Hernández (2014)				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valores	Niveles o Rangos
Liderazgo Participativo	Guía Funciones Estímulos	1 – 3 4 – 7 8 – 9	Nunca = 1	Niveles Bajo
Liderazgo Pedagógico	Actitudes Resultados Logros Participación y Clima	10 – 11 12 13 – 14 15	Raras veces = 2  Moderadamente = 3	20 – 40 Medio 41 – 60
Liderazgo Gerencial	Toma de Decisiones Participación con Libertad	16 – 17 18 19 - 20	Frecuentemente = 4	Alto 61 - 80

**VARIABLES E INDICADORES**

**Variable 2: Desempeño Docente (Llancari Altéz Yéssica (2019).)**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala Valores</b>	<b>Niveles o Rangos</b>
Funciones Académicas	Diagnóstico	1 – 3	Nunca = 1  Raras veces = 2  Moderadamente = 3  Frecuente = 4	Bajo 21 – 42   Medio 43 – 64   Alto 65 - 84
	Instructiva	4 – 7		
	Educativa	8 – 10		
	Desarrolladora	11- 13		
Condiciones Personales	Gestión de la enseñanza	14-15, 20		
	Condiciones de los aprendizajes.	16 – 17-18		
	Clima de confianza y motivación	19, 21		

## Anexo 4: Validación de Instrumentos

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DIRECTIVO

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Mg. José Avendaño Atauje

Especialidad del validador ..... Psicólogo clínico

DNI:..... 08064695.....

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Fecha, 17\_01\_2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Firma del validador**

21	Los directivos de los centros educativos estimulan el buen desempeño del docente a través de políticas de motivación y promoción.	Se mantiene.	x		X		X		
----	---	--------------	---	--	---	--	---	--	--

X

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE

Observaciones:

aplicable [ ]

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No

aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Mg. Cerafin Urbano Virginia Asunción

..... Especialidad del validador

.....Licenciada en educación\_ Metodóloga

DNI: 31683051

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Fecha, 18\_01\_2021

**Firma del validador**

### Anexo 5: Matriz De Datos

LIDERAZGO DIRECTIVO																								
sujetos	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	x1	x2	x3	X
1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
3	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
4	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
5	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
6	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
7	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
8	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
9	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
10	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
11	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
12	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
13	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
14	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
15	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
16	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
17	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
18	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
19	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
20	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
21	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
22	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
23	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50

24	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
25	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
26	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
27	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
28	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
29	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
30	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
31	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
32	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
33	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
34	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
35	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
36	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
37	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
38	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
39	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
40	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
41	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
42	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
43	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
44	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
45	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
46	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
47	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
48	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
49	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
50	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34



51	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
52	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
53	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
54	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
55	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
56	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
57	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
58	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
59	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
60	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
61	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
62	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
63	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
64	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
65	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
66	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
67	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
68	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
69	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
70	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
71	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
72	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
73	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
74	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
75	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
76	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
77	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50

78	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
79	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
80	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
81	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
82	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
83	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
84	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
85	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
86	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
87	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
88	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
89	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
90	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
91	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
92	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
93	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
94	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
95	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
96	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
97	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
98	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
99	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
100	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
101	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
102	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
103	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
104	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37

105	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
106	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
107	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
108	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
109	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
110	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
111	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
112	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
113	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
114	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
115	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
116	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
117	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
118	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
119	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
120	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
121	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
122	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
123	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
124	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
125	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
126	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
127	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
128	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
129	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
130	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
131	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37

132	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
133	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
134	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
135	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
136	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
137	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
138	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
139	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
140	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
141	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
142	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
143	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
144	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
145	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
146	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
147	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
148	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
149	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
150	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
151	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
152	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
153	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
154	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
155	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
156	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
157	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
158	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33

159	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
160	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
161	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
162	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
163	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
164	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
165	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
166	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
167	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
168	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
169	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
170	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
171	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
172	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
173	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
174	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
175	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
176	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
177	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
178	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
179	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
180	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
181	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
182	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
183	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
184	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
185	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40

186	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
187	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
188	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
189	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
190	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
191	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
192	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
193	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
194	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
195	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
196	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
197	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
198	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
199	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
200	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
201	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
202	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
203	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
204	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
205	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
206	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
207	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
208	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
209	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
210	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
211	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
212	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32

213	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
214	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
215	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
216	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
217	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
218	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
219	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
220	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
221	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
222	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
223	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
224	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
225	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
226	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
227	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
228	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
229	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
230	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
231	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
232	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
233	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
234	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
235	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
236	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
237	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54
238	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
239	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50

240	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
241	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
242	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
243	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
244	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
245	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
246	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
247	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
248	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
249	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
250	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35
251	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	15	14	5	34
252	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
253	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
254	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
255	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
256	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
257	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
258	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
259	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
260	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
261	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
262	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	20	13	15	48
263	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	28	21	17	66
264	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	21	14	17	52
265	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	3	4	28	18	15	61
266	1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	2	23	17	14	54



267	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	19	16	12	47
268	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	22	15	13	50
269	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	16	8	9	33
270	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	2	1	13	7	13	33
271	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	13	9	10	32
272	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	13	9	15	37
273	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	1	1	13	12	11	36
274	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	1	12	12	16	40
275	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	13	11	13	37
276	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	5	4	2	1	13	9	16	38
277	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	3	4	3	1	13	9	15	37
278	3	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	5	3	3	1	17	17	16	50
279	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	4	5	4	2	1	11	14	16	41
280	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	13	10	12	35

DESEMPEÑO DOCENTE																							
p_1	p_2	p_3	p_4	p_5	p_6	p_7	p_8	p_9	p_10	p_11	p_12	p_13	p_14	p_15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	y1	y2	Y
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	2	3	4	1	1	34	13	47
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	1	4	3	4	4	1	1	30	16	46
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	44	17	61
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	52	15	67
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	4	3	3	2	1	1	36	13	49
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	3	2	2	3	1	4	41	14	55
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	37	12	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	2	2	2	3	2	2	39	11	50
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	25	8	33
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	23	8	31
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	27	9	36
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	1	1	2	2	1	31	7	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	29	8	37
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	25	7	32
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	2	4	1	4	2	4	46	15	61
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	2	2	1	4	1	2	1	33	9	42
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1	4	2	1	1	32	9	41
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	3	2	2	3	1	4	41	14	55
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	37	12	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	2	2	2	3	2	2	39	11	50

3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	25	8	33
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	23	8	31
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	27	9	36
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	1	1	2	2	1	31	7	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	3	2	3	4	1	1	34	13	47
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	1	4	3	4	4	1	1	30	16	46
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	44	17	61
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	52	15	67
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	4	3	3	2	1	1	36	13	49
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	3	2	2	3	1	4	41	14	55
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	37	12	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	2	2	2	3	2	2	39	11	50
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	25	8	33
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	23	8	31
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	27	9	36
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	1	1	2	2	1	31	7	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	29	8	37
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	25	7	32
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	2	4	1	4	2	4	46	15	61
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	2	2	1	4	1	2	1	33	9	42
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1	4	2	1	1	32	9	41
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63

1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	3	2	2	3	1	4	41	14	55
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	37	12	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	2	2	2	3	2	2	39	11	50
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	25	8	33
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	23	8	31
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	27	9	36
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	1	1	2	2	1	31	7	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	1	4	3	4	4	1	1	32	16	48
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	2	3	3	4	4	3	3	33	17	50
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	2	3	4	3	3	46	15	61
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	1	49	13	62
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	4	3	3	3	3	1	4	37	16	53
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	3	1	4	46	14	60
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	42	12	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	38	11	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	36	8	44
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	24	8	32
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	24	9	33
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	30	7	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	28	8	36
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	28	7	35
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	26	9	35
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	4	1	4	2	4	29	15	44
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	2	1	4	1	2	1	46	9	55
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	1	1	1	4	2	1	1	31	9	40

3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	4	3	3	3	3	1	4	35	16	51
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	3	1	4	46	14	60
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	42	12	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	38	11	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	36	8	44
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	24	8	32
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	24	9	33
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	30	7	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	1	1	29	13	42
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	1	4	3	4	4	1	1	32	16	48
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	2	3	3	4	4	3	3	33	17	50
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	2	3	4	3	3	46	15	61
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	1	49	13	62
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	4	3	3	3	3	1	4	37	16	53
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	3	1	4	46	14	60
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	42	12	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	38	11	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	36	8	44
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	24	8	32
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	24	9	33
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	30	7	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	28	8	36
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	28	7	35
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	26	9	35

3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	4	1	4	2	4	29	15	44
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	2	1	4	1	2	1	46	9	55
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	1	1	1	4	2	1	1	31	9	40
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	4	3	3	3	3	1	4	35	16	51
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	1	4	47	16	63
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	3	1	4	46	14	60
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	42	12	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	38	11	49
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	36	8	44
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	24	8	32
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	24	9	33
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	30	7	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	29	9	38
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	1	1	27	16	43
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	2	3	3	4	4	3	3	35	17	52
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	4	3	2	3	4	3	3	35	15	50
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	1	43	13	56
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	50	16	66
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	2	2	3	1	4	36	14	50
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	47	12	59
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	43	11	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	25	9	34
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	27	7	34
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	28	8	36

2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	27	7	34
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	29	9	38
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	4	1	4	2	4	27	15	42
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	4	1	2	1	29	9	38
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	44	9	53
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	4	3	3	3	3	1	4	34	16	50
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	4	3	3	3	3	1	4	35	16	51
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	3	1	4	46	14	60
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	47	12	59
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	43	11	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	25	9	34
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	27	7	34
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	4	1	1	29	13	42
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	1	1	27	16	43
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	2	3	3	4	4	3	3	35	17	52
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	4	3	2	3	4	3	3	35	15	50
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	1	43	13	56
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	50	16	66
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	2	2	3	1	4	36	14	50
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	47	12	59
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	43	11	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	25	9	34

2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	27	7	34
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	28	8	36
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	27	7	34
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	29	9	38
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	4	1	4	2	4	27	15	42
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	4	1	2	1	29	9	38
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	44	9	53
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	4	3	3	3	3	1	4	34	16	50
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	4	3	3	3	3	1	4	35	16	51
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	3	1	4	46	14	60
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	47	12	59
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	4	2	2	2	3	2	2	36	11	47
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	31	8	39
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	41	8	49
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	1	2	2	1	2	2	2	48	9	57
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	4	2	1	1	2	2	1	38	7	45
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	2	2	2	1	2	2	2	46	9	55
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	1	4	3	4	4	1	1	39	16	55
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	37	17	54
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	2	3	4	3	3	40	15	55
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	3	4	3	3	2	1	1	26	13	39
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	26	16	42
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1	4	28	14	42
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	30	12	42
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	31	11	42
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	29	8	37



3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	25	8	33
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	4	2	1	1	2	2	1	48	7	55
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	2	2	2	1	2	2	2	33	9	42
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	2	1	2	1	2	1	2	33	8	41
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	1	1	2	1	1	1	2	44	7	51
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	1	2	2	1	2	2	2	45	9	54
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	2	2	4	1	4	2	4	41	15	56
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	4	1	2	1	36	9	45
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	4	2	1	1	35	9	44
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	27	16	43
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	26	16	42
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1	4	28	14	42
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	30	12	42
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	31	11	42
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	33	8	41
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	30	8	38
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	42	9	51
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	1	1	2	2	1	51	7	58
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	2	2	2	1	2	2	2	36	9	45
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	3	4	1	1	46	13	59
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	1	4	3	4	4	1	1	39	16	55
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	37	17	54
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	2	3	4	3	3	40	15	55
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	3	4	3	3	2	1	1	26	13	39
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	26	16	42
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1	4	28	14	42

3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	30	12	42
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	31	11	42
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	29	8	37
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	25	8	33
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	4	2	1	1	2	2	1	48	7	55
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	2	2	2	1	2	2	2	33	9	42
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	2	1	2	1	2	1	2	33	8	41
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	1	1	2	1	1	1	2	44	7	51
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	1	2	2	1	2	2	2	45	9	54
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	2	2	4	1	4	2	4	41	15	56
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	4	1	2	1	36	9	45
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	4	2	1	1	35	9	44
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	27	16	43
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	26	16	42
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1	4	28	14	42
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	30	12	42
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	31	11	42
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	33	8	41
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	30	8	38
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	42	9	51
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	1	1	2	2	1	51	7	58
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	2	2	2	1	2	2	2	36	9	45
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	1	2	2	1	2	2	2	45	9	54
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	2	2	4	1	4	2	4	41	15	56
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	4	1	2	1	36	9	45
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	4	2	1	1	35	9	44

3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	27	16	43
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	1	4	26	16	42
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1	4	28	14	42
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	30	12	42
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	31	11	42
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	30	8	38
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	25	8	33
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	43	11	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	25	9	34
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	27	7	34
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	28	9	37
3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	4	1	1	29	13	42
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	1	1	27	16	43
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	2	3	3	4	4	3	3	35	17	52
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	4	3	2	3	4	3	3	35	15	50
3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	1	43	13	56
3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	50	16	66
1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	2	2	3	1	4	36	14	50
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	47	12	59
1	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	43	11	54
2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	35	8	43
3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	25	9	34
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	27	7	34
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	28	9	37

3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	28	8	36
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	27	7	34
2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	29	9	38
3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	4	1	4	2	4	27	15	42
3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	4	1	2	1	29	9	38
3	4	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	44	9	53
2	3	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	4	4	4	3	3	3	3	1	4	34	16	50
3	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	1	4	3	3	3	3	1	4	35	16	51
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	3	1	4	46	14	60
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	47	12	59
1	1	1	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	4	2	2	2	3	2	2	36	11	47
1	1	1	2	1	2	4	3	4	4	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	31	8	39

## **Anexo 6: Propuesta de valor**

### **PROPUESTA DE VALOR**

**TITULO PROGRAMA:** LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL CERCAO DE LIMA, 2020.

### **INTRODUCCIÓN**

La educación es la base para empoderarse en el mundo profesional y social, generando éste una formación en cuanto a conocimiento, aprendizaje, enseñanza, etc. teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación enmarca el liderazgo directivo, siendo uno de los entes importantes para tener una buena organización administrativa, dentro de una entidad educativa, y en segundo lugar el desempeño docente, quien cumple una función importante dentro de esta entidad educativa para obtener eficaces resultados en corto y mediano plazo.

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Existe un malestar latente en la institución, debido a que los docentes se ven afectados en su desempeño, por dificultades en su desempeño directivo afectando a los niños en el proceso de enseñanza aprendizaje ocasionando un malestar en los padres de familia. Siendo importante para nuestros estudiantes encontrarse en una estabilidad, ante el proceso de enseñanza-aprendizaje que conlleva todo aquello que está involucrado en la acción de adquirir un determinado conocimiento. Desde los textos escolares, hasta la planificación de las clases, pasando por el perfil psicosocial del docente, todos los componentes del proceso son propensos a análisis por parte de los investigadores a la hora de encontrar respuestas a los problemas comunes del aula. Por lo antes expuesto nos formulamos el siguiente interrogante: ¿En qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020? Interrogante en el que nos enfocaremos en la presente investigación.

### **JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es considerada de gran relevancia social ya que a través de ella se medirá cuanto conocimiento existe referente al Liderazgo directivo y desempeño docente. Contribuirá a cambiar de manera positiva la calidad educativa y la relación entre el personal directivo y los docentes; ya que el liderazgo es de gran importancia en la relación socio-educativa.

### **GRUPO OBJETIVO**

Directiva docente y profesores.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar en qué medida se relaciona el Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el Liderazgo Directivo en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.
- Describir el Desempeño Docente en una institución en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.
- Determinar la relación entre el Liderazgo directivo y funciones académicas en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.
- Determinar la relación entre el Liderazgo directivo y condiciones personales en una institución educativa del Cercado de Lima, 2020.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación será básico, correlación, no experimental, de enfoque cuantitativo, de corte transversal.

## **CRONOGRAMA:**

### **Tema de las sesiones programadas del Liderazgo Directivo:**

#### **Semana 1:**

Sesión 01: Liderazgo autoritario y coercitivo

Sesión 02: Liderazgo autoritario benevolente o paternal.

#### **Semana 2:**

Sesión 03: Liderazgo consultivo

Sesión 04: Liderazgo democrático o participativo.

### **Tema de sesiones programadas de Desempeño Docente:**

#### **Semana 1:**

Sesión 01: Involucra activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje.

Sesión 02: Fomenta el razonar, la creación y el pensamiento crítico en los estudiantes

#### **Semana 2:**

Sesión 03: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y modificar su enseñanza.

Sesión 04: Propone un entorno de respeto y proximidad

#### **Semana 3:**

Sesión 05: Regula de forma positiva el comportamiento de los estudiantes.

## **EJEMPO: PROPUESTA DE VALOR**

**PROGRAMA:** LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL CERCAO DE LIMA, 2020

### **A. FICHA TÉCNICA**

Nombre del proyecto	Capacitación en liderazgo a la dirección, docentes, y personal administrativo de una institución educativa del Cercado de Lima.
Localización del proyecto	Institución educativa del Cercado de Lima UGEL 3.
Nivel de educación beneficiada	Básica
Plazo de ejecución	1 semana
Cantidad de destinatarios directos	430 participantes entre directores, docentes y administrativos de la UGEL N° 3
Costo total	S/ 1,650.00
Coordinador general	Carmen Rosa Cotrina Cotrina
Dirección	Plataforma virtual zoom

### **B. SÍNTESIS DEL PROBLEMA A INTERVENIR**

Los resultados de la investigación desarrollada demuestran que el desempeño de los directores y de los docentes en el establecimiento de educación básica se encuentra en el nivel de efectivo, sin embargo, la tendencia desciende puesto que el segundo resultado en importancia es el de deficiente. Se han identificado las fortalezas como las debilidades y sobre las últimas es que se debe intervenir con el objetivo de mantener el nivel de desenvolvimiento y procurar mejorarlos.

Un punto que merece inmediato tratamiento lo constituye el de evaluación del trabajo directivo y pedagógico docente. Los indicadores del liderazgo y del desempeño pedagógico evaluados, demandan una atención especial, sí se considera que para la calidad educativa los valores alcanzados deben ampliarse hasta los niveles óptimos.

### **C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Consiste en desarrollar cuatro (4) Sesiones de capacitación con una duración de cinco (5) horas cada uno, con los cuales se pretende empoderar a los directores, docentes, estudiantes y padres de familia sobre el liderazgo compartido, para el impulso de las mejoras en los centros educativos con fundamento en los valores

democráticos, la innovación y la convivencia pacífica. En consecuencia, dotar a los participantes de los conocimientos y las herramientas sobre el liderazgo efectivo con el fin de impactar positivamente en la calidad de los aprendizajes.

#### **D. JUSTIFICACIÓN**

La baja calidad de la educación en el Perú requiere la activación y dinamización inmediata de los dos factores más importantes para la optimización de los aprendizajes: el liderazgo de los directores y el desempeño de los docentes. Por ende, la concientización a los responsables de las direcciones de los centros educativos, así como de los mentores directos en el aula sobre esta realidad, debe constituirse en una tarea permanente y dinámica.

#### **ÁRBOL DE PROBLEMAS**

##### **EFFECTOS**

- Bajo desempeño pedagógico de los docentes.
- Deficiencia en los aprendizajes de los estudiantes.
- Poca relación con los padres de familia.
- Ausencia de integración en la búsqueda de objetivos comunes

##### **PROBLEMA CENTRAL**

Baja eficiencia del ejercicio del liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente por directores y docentes de la IE del Cercado de Lima.

##### **CAUSAS**

- Poca formación de los directivos en temas de liderazgo.
- Ausencia de un sistema de formación directiva y docente.
- Falta de evaluación de la función directiva y docente.
- Falta de incentivos a la calidad de la labor directiva y docente de los centros educativos.

#### **ÁRBOL DE OBJETIVOS**

##### **FINES**

- Lograr un alto desempeño pedagógico de los docentes.
- Optimizar los aprendizajes de los estudiantes.
- Acrecentar la relación con los padres de familia.
- Trabajar en equipos para la búsqueda de objetivos comunes

##### **OBJETIVO**

Contribuir al pleno ejercicio del liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente por directores y administrativos de la IE del Cercado de Lima.

##### **MEDIOS**

- Impulso de Sesiones de capacitación para directores en temas de liderazgo efectivo y desempeño pedagógico docente vía zoom
- Establecimiento de un sistema de formación directiva y docente.



- Plan de evaluación de la función directiva y docente.
- Definición de incentivos a la calidad de la labor directiva y docente de los centros educativos.

## **E. OBJETIVOS**

### **General**

- Contribuir al pleno ejercicio del liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente por directores y administrativos de la IE del Cercado de Lima.

### **Específicos:**

- Aumentar el nivel de conocimiento y habilidad de liderazgo de los directores, docentes, estudiantes y padres de familia.
- Acrecentar el grado de conocimiento y habilidad de desempeño de los docentes en el campo pedagógico.
- Propiciar el análisis sobre los resultados de la investigación realizada.

## **F. RESULTADOS**

- Debidamente socializados y analizados los resultados de la investigación.
- Material digital de la sistematización del taller.
- Esbozo de un Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente.

## **G. INDICADORES DE ÉXITO**

- Asistencia del 90% de los beneficiarios a los Sesiones virtuales.
- Desarrollo de un 90% del programa establecido.
- Participación activa y propositiva de cada participante.
- Resultados de evaluación expos., mayores que la de diagnóstico.

## **H. MEDIOS DE VERIFICACIÓN**

Agenda de los Sesiones.

Memoria audiovisual de las Sesiones a realizar.

Listados de registro de los (as) participantes.

Planes específicos de la realización de la actividad.

Materiales digitales

Informe final.

## **I. ACTIVIDADES GENERALES**

Aprobación de la autoridad máxima de la IE y UGEL 03

Convocatoria por WhatsApp a participantes.

Coordinación de actividades de logística

Desarrollo de los Sesiones

Evaluación

Redacción de Informe Final

## **J. RESPONSABLES DIRECTOS DE LOS SESIONES**

### **Coordinador General**

Es la persona quién estuvo a cargo de la investigación de tesis. A su cargo correrá todo lo relacionado con la logística y organización de los Sesiones. Así mimos, aportará los puntos elementales sobre el análisis de los resultados del estudio.

### **Capacitadores**

Las personas que impartirás los temas deberás tener conocimientos amplios sobre el liderazgo en la función directiva de centros escolares, el desempeño docente en el campo pedagógico.

Experiencia demostrable en los contenidos temáticos a impartir.

Dinámico y creativo en la implementación de la metodología participativa.

Conocimiento sobre otras experiencias en Latinoamérica.

### **Asistente**

A su cargo estará el levantamiento de la memoria de trabajo, el soporte en la utilización del equipo y plataforma virtual Zoom para el evento, así como otros apoyos que le requeridos. Deberá tener dominio en el manejo de equipo tecnológico.

## **K. TEMAS**

- 1) Definición de liderazgo
- 2) Teorías sobre el liderazgo educativo
- 3) Características de un líder
- 4) Diferencias entre dirigir y liderar
- 5) El director escolar como líder
- 6) Dimensiones del liderazgo directivo
- 7) Papel del director en la dimensión pedagógica
- 8) Cualidades del director eficaz
- 9) Definición de Desempeño docente
- 10) Perfil y competencias del docente del siglo XXI
- 11) Competencia pedagógica del docente
- 12) Factores que determinan el desempeño docente
- 13) Campos o dimensiones del desempeño docente
- 14) Dominios, competencias y desempeños en la docencia

## **L. METODOLOGÍA**

La propuesta metodológica de trabajo será bajo los principios de la Metodología Participativa, con las siguientes características:

- Vivencial: Partirá de la experiencia, conocimientos previos y contexto de los participantes.
- Teórico conceptual: Se compartirá lo contenido en el marco teórico conceptual del estudio.
- Reflexiva: Se analizarán los resultados evidenciados en el estudio.
- Propositiva: Se recogerán las impresiones de los participantes respecto a la realidad de sus establecimientos para mejorar su actuación.

#### M. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Temas	Días			
	1	2	3	4
1. Definición de liderazgo				
2. Teorías sobre el liderazgo educativo				
3. Características de un líder				
4. Diferencias entre dirigir y liderar				
5. El director escolar como líder				
6. Dimensiones del liderazgo directivo				
7. Papel del director en la dimensión pedagógica				
8. Cualidades del director eficaz				
9. Definición de Desempeño docente				
10. Perfil y competencias del docente del siglo XXI				
11. Competencia pedagógica del docente				
12. Factores que determinan el desempeño docente				
13. Campos o dimensiones del desempeño docente				
14. Dominios, competencias y desempeños en la docencia				

Nº	RUBRO POR INVERSIÓN	Cant	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
1	MANO DE OBRA CALIFICADA				
1.1	Honorario de 1 Capacitador Sesión 1	5	Hora	50	250.00
1.2	Honorario de 1 Capacitador Sesión 2	5	Hora	50	250.00
1.3	Honorario de 1 Capacitador Sesión 3	5	Hora	50	250.00
1.4	Honorario de 1 Capacitador Sesión 4	5	Hora	50	250.00
1.5	Honorario de 1 Asistente	20	Hora	50	250.00
2	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
2.1	Especialista en zoom	4	día	50	200.00
3	GASTOS DE MATERIAL DIDÁCTICO				
3.1	Material educativo en ppt y pdf	4	día	50	200.00
<b>TOTAL</b>					<b>1,650.00</b>

## **Tema de las sesiones programadas del Liderazgo Directivo:**

### **Sesión 1 (1 día):**

- 1) Definición de liderazgo
- 2) Teorías sobre el liderazgo educativo
- 3) Características de un líder

### **Sesión 2 (1 día):**

- 4) Diferencias entre dirigir y liderar
- 5) El director escolar como líder
- 6) Dimensiones de liderazgo directivo

### **Sesión 3 (1 día):**

- 7) Papel del director en la dimensión pedagógica
- 8) Cualidades del director eficaz
- 9) Definición de Desempeño docente
- 10) Perfil y competencias del docente del siglo XXI

### **Sesión 4 (1 día)**

- 11) Competencias pedagógicas del docente
- 12) Factores que determinan el desempeño docente
- 13) Campos o dimensiones del desempeño docente
- 14) Dominios, competencias y desempeños en la docencia

## Anexo 7: Reporte de antiplagio menor a 30%



## INFORME DE ANÁLISIS

Similitudes del documento :

6%

Similitudes de las partes 1 :

8%

### ANALIZADO EN LA CUENTA

Apellido :	Cuenca Robles
Nombre :	Nancy Elena
E-mail :	nancycuencar@gmail.com
Carpeta :	Carpeta predeterminada

### INFORMACIÓN SOBRE EL DOCUMENTO

Autor(es) :	No disponible
Título :	Tesis-cotrina-compilatio.docx
Descripción :	No disponible
Analizado el :	28/03/2021 18:25
ID Documento :	kx59np2e
Nombre del archivo :	TESIS-COTRINA-COMPILATIO.docx
Tipo de archivo :	docx
Número de palabras :	10 194
Número de caracteres :	67 840
Tamaño original del archivo (kB) :	1 479.47
Tipo de carga :	Entrega manual de los trabajos
Cargado el :	28/03/2021 17:55

### FUENTES ENCONTRADAS

Fuentes muy probables :	12 fuentes
Fuentes poco probables :	19 fuentes
Fuentes accidentales :	83 fuentes
Fuentes descartadas :	0 fuente

### SIMILITUDES ENCONTRADAS EN ESTE

#### DOCUMENTO/ESTA PARTE

Similitudes idénticas :	5%
Similitudes supuestas :	3%
Similitudes accidentales :	<1%

### TOP DE FUENTES PROBABLES - ENTRE LAS FUENTES PROBABLES

Fuentes	Similitud
1. <a href="https://repositorio.usil.edu.pe/.../2012_Reyes_Lideraz...anilla- Callao.pdf">repositorio.usil.edu.pe/.../2012_Reyes_Lideraz...anilla- Callao.pdf</a>	3%
2. <a href="https://www.economicas.unsa.edu.ar/.../adminperso/condu_liderazgo.pdf">www.economicas.unsa.edu.ar/.../adminperso/condu_liderazgo.pdf</a>	2%
3. <a href="https://repositorio.unamad.edu.pe/.../228/004-1-5-001.pdf">repositorio.unamad.edu.pe/.../228/004-1-5-001.pdf</a>	<1%

### FUENTES MUY PROBABLES