

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL
DIRECTOR Y DESEMPEÑO PROFESIONAL
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PEDRO PAULET MOSTAJO –
HUACHO, 2018**

PRESENTADO POR:

GUILLERMO RENEE MIRANDA QUISPE

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA, CON MENCIÓN EN EDUCACIÓN AMBIENTAL**

ASESOR:

M(º) CÉSAR WILFREDO VÁSQUEZ TREJO

HUACHO - 2019



**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO
PROFESIONAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PEDRO PAULET MOSTAJO – HUACHO, 2018**

GUILLELMO RENEE MIRANDA QUISPE

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: M(o) CÉSAR WILFREDO VÁSQUEZ TREJO

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, CON MENCIÓN EN
EDUCACIÓN AMBIENTAL
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

A la mujer que me enseñó a vivir para servir

GUILLERMO RENEE MIRANDA QUISPE

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento muy especial al M(o). César Wilfredo Vásquez Trejo, por su valioso aporte y orientación académica, científica para la realización de la presente tesis.

GUILLERMO RENEE MIRANDA QUISPE



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	9
2.2.1 Liderazgo pedagógico	9
2.2.2 Desempeño docente	17
2.3 Bases filosóficas	26
2.4 Definición de términos básicos	26
2.5 Hipótesis de investigación	28
2.5.1 Hipótesis general	28
2.5.2 Hipótesis específicas	28

2.6	Operacionalización de las variables	29
CAPÍTULO III		31
METODOLOGÍA		31
3.1	Diseño metodológico	31
3.2	Población y muestra	32
3.2.1	Población	32
3.2.2	Muestra	33
3.3	Técnicas de recolección de datos	34
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	37
CAPÍTULO IV		39
RESULTADOS		39
4.1	Análisis de resultados	39
4.2	Contrastación de hipótesis	48
CAPÍTULO V		56
DISCUSIÓN		56
5.1	Discusión de resultados	56
CAPÍTULO VI		58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		58
6.1	Conclusiones	58
6.2	Recomendaciones	59
REFERENCIAS		60
7.1	Fuentes documentales	60
7.2	Fuentes bibliográficas	60
7.3	Fuentes hemerográficas	61
7.4	Fuentes electrónicas	61
ANEXOS		62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo	32
Tabla 2. Muestra estratificada por sexo del personal docente de la I.E Pedro Paulet	34
Tabla 3. Fiabilidad del cuestionario que mide el liderazgo pedagógico del director	36
Tabla 4. Fiabilidad de la ficha de observación que mide el desempeño docente	36
Tabla 5. Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad.....	37
Tabla 6. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.....	38
Tabla 7. Baremo de la variable liderazgo pedagógico del director	39
Tabla 8. Niveles de liderazgo pedagógico del director	39
Tabla 9. Niveles alcanzados en la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	40
Tabla 10. Niveles alcanzados en la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	41
Tabla 11. Baremo de la variable Desempeño profesional docente.....	43
Tabla 12. Niveles de desempeño profesional docente.....	43
Tabla 13. Niveles alcanzados en la dimensión capacidades pedagógicas	44
Tabla 14. Niveles alcanzados en la dimensión Disposición para la labor docente	45
Tabla 15. Niveles alcanzados en la dimensión Responsabilidad profesional.....	46
Tabla 16. Niveles alcanzados en la dimensión Relaciones interpersonales	47
Tabla 17. Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov.....	49
Tabla 18. Correlación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.....	50
Tabla 19. Correlación entre la gestión para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente.....	52
Tabla 20. Correlación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de la evaluación de directores. Tomado de Bolívar (2015).....	16
Figura 2. Niveles de liderazgo pedagógico del director	40
Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	41
Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.....	42
Figura 5. Niveles de desempeño profesional docente	44
Figura 6. Niveles alcanzados en la dimensión Capacidades pedagógicas.....	45
Figura 7. Niveles alcanzados en la dimensión Disposición para la labor docente.....	46
Figura 8. Niveles alcanzados en la dimensión Responsabilidad profesional	47
Figura 9. Niveles alcanzados en la dimensión Relaciones interpersonales.....	48
Figura 10. Diagrama de dispersión entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente.....	51
Figura 11. Diagrama de dispersión entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente.....	53
Figura 12. Diagrama de dispersión entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente	55

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo de Huacho. El diseño que se utilizó en la investigación fue No experimental, de tipo básico y de un nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 75 docentes, a los cuales se les aplicó como instrumentos de recolección de datos: Un cuestionario tipo escala de Likert que consta de 21 ítems con la finalidad de medir el nivel de liderazgo pedagógico del director y una ficha de observación para medir el desempeño profesional del docente, el cual consta de 19 ítems. Para el contraste de hipótesis se ha utilizado la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman que indica el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.

Con respecto al liderazgo pedagógico del director se obtuvo como resultado que el 57,3 % de los docentes encuestados manifestaron que el nivel de liderazgo que ejerce el director es regular, un 25,3% manifestaron que es deficiente y un 17,3% que es bueno. Con respecto al desempeño docente se encontró que el 73,3 % de ellos mostraron un nivel de desempeño moderado; mientras un 17,3 % un nivel de desempeño alto y un 9,3 % mostraron un nivel de desempeño docente bajo.

Se llegó entre otras a las siguientes conclusiones: Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho, 2018. Del mismo modo el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0.655 lo que significa que existe una correlación directa positiva moderada, es decir existe una tendencia que ilustra que a mayor liderazgo pedagógico que ejerce el director existe un mayor desempeño profesional docente; pero si existe un menor liderazgo pedagógico, entonces existe un menor desempeño profesional docente.

Palabras clave: Director, Liderazgo pedagógico y Desempeño docente.

ABSTRACT

The general objective of the present investigation was to determine the relationship between the pedagogical leadership of the director and the professional performance of the teachers of the Pedro Paulet Mostajo de Huacho educational institution. The design used in the research was non-experimental, of a basic type and of a correlational level. The sample consisted of 75 teachers, to which they were applied as data collection instruments: A Likert scale questionnaire consisting of 21 items in order to measure the level of pedagogical leadership of the director and an observation sheet for measure the professional performance of the teacher, which consists of 19 items. For the hypothesis test, Spearman's nonparametric statistical test Rho was used, which indicates the degree of correlation between the pedagogical leadership of the director and the professional performance of the teacher.

With regard to the pedagogical leadership of the director, the result was that 57.3% of the teachers surveyed stated that the leadership level exercised by the director is regular, 25.3% said that it is deficient and 17.3% said it's good. Regarding the teaching performance, it was found that 73.3% of them showed a moderate level of performance; while 17.3% a high level of performance and 9.3% showed a low level of teacher performance.

The following conclusions were reached among others: There is a significant relationship between the pedagogical leadership of the director and the professional performance of the teachers of the Pedro Paulet Educational Institution, Huacho, 2018. Similarly, Spearman's Rho correlation coefficient was 0.655. which means that there is a moderate positive direct correlation, that is, there is a tendency that illustrates that the greater pedagogical leadership exercised by the director, the greater the professional performance of teachers; but if there is less pedagogical leadership, then there is less teacher professional performance.

Keywords: Director, Pedagogical Leadership and Teaching Performance.

INTRODUCCIÓN

Los directivos de las diversas Instituciones Educativas de la Educación Básica regular, son la segunda fuente de mayor influencia sobre el aprendizaje de los estudiantes, después de los docentes. El Ministerio de Educación se encuentran en un proceso de fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los equipos directivos a nivel nacional, llevando a cabo capacitaciones con la finalidad de mejorar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico.

En tal sentido la presente investigación se ha realizado con el objetivo de conocer la relación que existe entre las variables Liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en la Institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho.

Para tal efecto el presente estudio se ha dividido en cinco capítulos.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema de investigación, la descripción de la realidad problemática, su formulación del problema general: ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en la Institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho 2018?, la propuesta de los objetivos, su justificación y las delimitaciones y viabilidad del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se aborda para el marco teórico en el mismo que trata los antecedentes teóricos, las bases teóricas dentro del cual se ha considerado los temas relacionadas con las variables en estudio tales como Liderazgo pedagógico y desempeño profesional docente. Se ha consignado también las definiciones conceptuales básicas, la formulación de las hipótesis y la operacionalización de las variables.

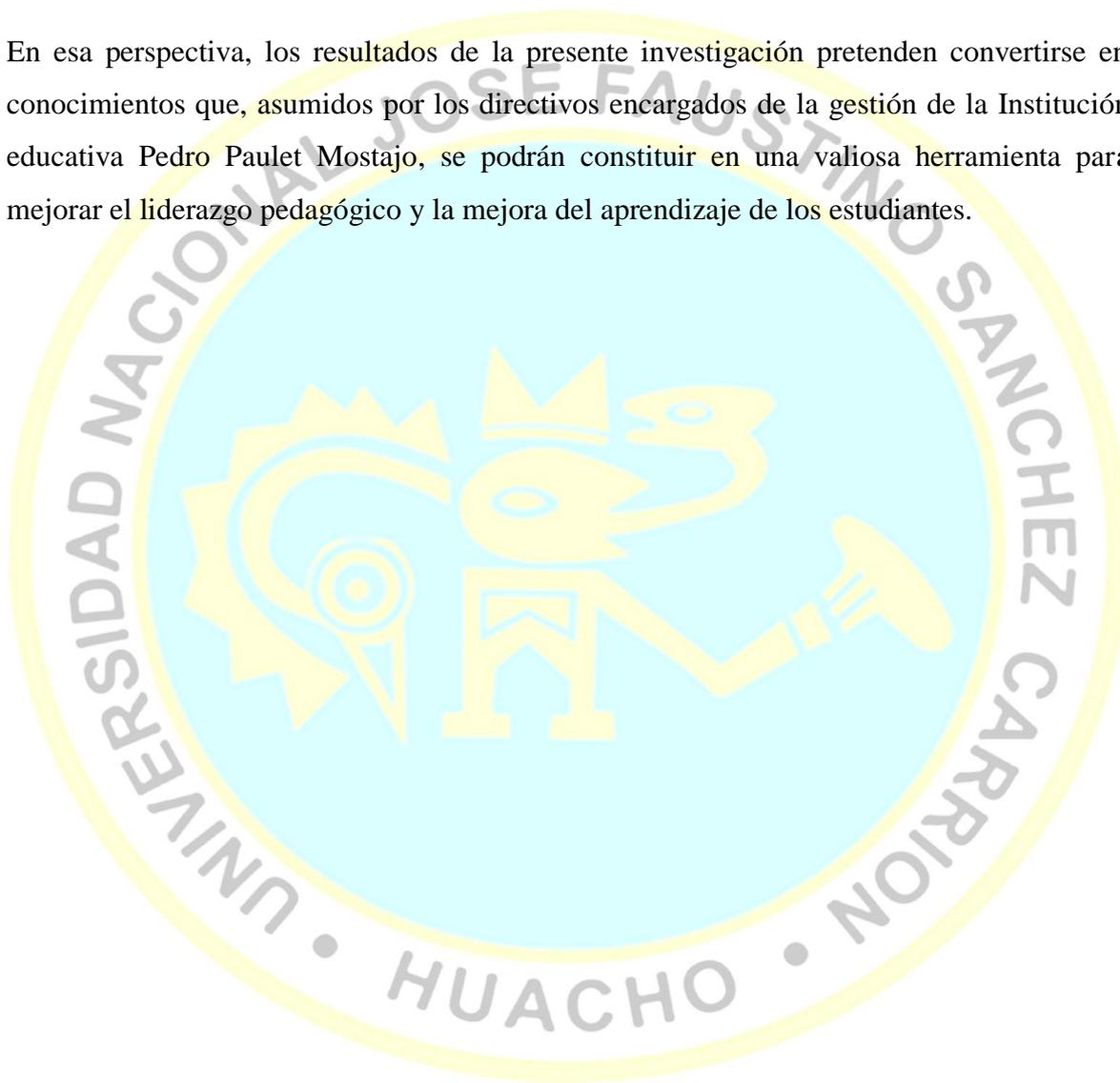
En el capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, en donde se establece el diseño, tipo, enfoque y nivel al que corresponde la investigación, así como la población y muestra de estudio, así como los instrumentos aplicados para la recolección de datos y el tratamiento estadístico.

En el capítulo IV, designado con el nombre de resultados de la investigación, está destinado a explicar el tratamiento estadístico realizando un análisis descriptivo e inferencial.

En el Capítulo V, se consigna las discusiones, comparando los resultados obtenidos en la presente investigación con otras investigaciones similares, destacando aspectos de similitud o discrepancias con los antecedentes o fuentes teóricas citadas en esta investigación.

Finalmente, en el capítulo V se presenta las conclusiones a las que se ha arribado como resultado de todo el proceso de esta investigación, así como las recomendaciones pertinentes para el tratamiento de la problemática explicada y detallada en la presente investigación.

En esa perspectiva, los resultados de la presente investigación pretenden convertirse en conocimientos que, asumidos por los directivos encargados de la gestión de la Institución educativa Pedro Paulet Mostajo, se podrán constituir en una valiosa herramienta para mejorar el liderazgo pedagógico y la mejora del aprendizaje de los estudiantes.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El bajo rendimiento académico de los estudiantes de Educación Básica Regular a nivel nacional, en las áreas de matemática, ciencias y lectura, tal como lo demuestran los resultados de las evaluaciones ECE (Evaluación Censal de Estudiantes) llevadas a cabo desde el año 2006 y las evaluaciones internacionales PISA (Programa Internacional para la evaluación de Estudiantes) en la cual según el informe publicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) del año 2015 revela que de un total de 69 países participantes, el Perú ocupa el puesto 61 en matemáticas, el 62 en lectura y 63 en ciencias. Ha sido explicado casi siempre por las deficiencias que tienen los maestros en su formación profesional y en su desempeño en el aula

Si bien es cierto que, existen evidencias que muestran el deficiente dominio de contenidos y metodología de parte de los maestros y a pesar de que ha habido mejora en estos aspectos, no se ha podido aún elevar el rendimiento académico de los estudiantes, porque no se ha asumido la gestión de las instituciones educativas con un liderazgo pedagógico, el cual es uno de los factores que influyen en el rendimiento académico. Muchos de los directores de las diferentes instituciones educativas de la Educación Básica Regular, en la actualidad invierten la mayor parte de su tiempo en realizar funciones administrativas y burocráticas, dejando de lado el quehacer pedagógico.

La Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo, no se encuentra ajena a esta problemática como: El débil acompañamiento docente de parte de los directivos, la falta de compromiso de los docentes, el bajo rendimiento académico, etc., pues el liderazgo pedagógico aún no ha sido asumido en su totalidad por todos los directivos desde sus diferentes cargos que desempeñan para generar logros de aprendizaje satisfactorios en los estudiantes.

En ese sentido, si los directivos de la Institución Educativa no orientan, monitorean y acompañan a sus docentes en el desarrollo de su quehacer pedagógico, y no se involucra a todo el personal que labora en el centro educativo, se tendrá un desempeño laboral docente deficiente que traerá como consecuencia el bajo rendimiento académico de los estudiantes.

A fin de superar estas deficiencias, se hace necesario que dentro de la Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo se siga implementando un “liderazgo pedagógico compartido” entre directivos, docentes, administrativos, padres de familia y alumnos con el objetivo de reorientar los procesos pedagógicos, y gestionar de manera eficiente las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, contribuyendo también a mejorar los niveles de desempeño del personal docente. Las tareas de la dirección deben concentrarse en todo aquello que favorezca la mejora de la enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de incrementar los resultados en el rendimiento académico de los estudiantes. Las instituciones educativas requieren de líderes pedagógicos capaces de innovar acciones que potencien y posibiliten buenos resultados en los aprendizajes.

1.2 Formulación del problema

A partir de lo expuesto anteriormente, en la presente investigación se formulan las siguientes preguntas:

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018?

1.2.2 Problemas específicos

P.E.1: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018?

P.E.2: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

1.3.2 Objetivos específicos

O.E.1: Determinar el grado de relación que existe entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018.

O.E.2: Determinar el grado de relación que existe entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica, en primer lugar, teóricamente porque permitirá responder a la necesidad de contar con estudios actualizados con respecto al liderazgo pedagógico del director y su relación con el desempeño profesional de los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet del distrito de Huacho.

Asimismo, la contribución práctica del presente estudio, es que los resultados permitirán la formulación de un plan de acción dirigido a los directivos y personal docente, a fin de contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y así garantizar el desempeño laboral docente obteniendo mejores resultados en la gestión de la Institución Educativa.

Finalmente, existe una razón de carácter social que justifica la presente investigación, dado que los resultados que se obtengan servirán como punto de partida para conocer el nivel de liderazgo pedagógico del director y que beneficiará a toda la comunidad educativa: directivos, docentes y estudiantes, así como el de contribuir a resolver un problema socio-educativo que es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

1.5 Delimitaciones del estudio

Luego de haber planteado la problemática relacionado con el tema, el trabajo comprende los siguientes aspectos:

Delimitación espacial

El trabajo de investigación se llevó a cabo en los ambientes de la Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizó en el periodo académico del año 2018.

Delimitación temática

Se realizó un análisis del nivel de liderazgo pedagógico que ejerce el director, a efecto de determinar su relación con el desempeño profesional de los docentes.

1.6 Viabilidad del estudio

La investigación es viable porque se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación: Apoyo de especialistas, disposición de materiales, instrumentos de medición de variables y recursos económicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Galvis y Ramírez (2016), realizaron su trabajo de grado titulado “El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez”. para optar el título de maestro en educación con énfasis en gestión, en la Universidad Libre de Bogotá Colombia.

Se plantearon como objetivo diseñar e implementar una Propuesta de Gestión Directiva, desde una perspectiva humanista, para fortalecer el Liderazgo en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, partiendo de un diagnóstico que evidenció la carencia de una propuesta de gestión directiva que fortalezca el liderazgo del equipo directivo de cada una de dichas instituciones educativas. (p.20)

Con respecto a la metodología utilizada, se basaron en un enfoque mixto: cualitativo de tipo Investigación – Acción y cuantitativo con respecto a la recolección y análisis de datos. Los instrumentos y técnicas que se tuvieron en cuenta para esta investigación fueron: Análisis de las fuentes de consulta, observación directa, encuesta inicial y final y entrevista no estructurada. Para el análisis de los datos se utilizó la triangulación de núcleos combinados, se triangularon: Los resultados de la entrevista semiestructurada de la Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva” ; los resultados porcentuales de la encuestas aplicadas a docentes y directivos docentes obtenidas mediante la observación y espacios de discusión generada en la conferencia con la experta Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva” y los talleres implementados.(p.23)

En el caso de las encuestas Inicial y Final determinaron la media comparativa de cada una de las categorías tomando en cuenta la escala Likert la cual indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo. Para determinar el impacto determinaron la variación porcentual de cada categoría. Llegaron a la conclusión de que la Gestión Directiva liderada desde el enfoque humanista permite generar planes operativos anuales, planes de mejoramiento a partir de la socialización de experiencias y retos de los diferentes agentes educativos en donde se concibe la evaluación como un elemento esencial para mejorar e innovar. (p.24)

Montes (2010), realizó su trabajo de grado titulado “El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia”. para optar el grado de maestro en desarrollo educativo, en la Universidad Chihuahuense de México. La investigación tuvo como objetivos: Identificar el tipo de liderazgo de la directora del centro escolar de la escuela primaria Francisco Sarabia y describir las características de liderazgo de la directora que más influye en el desarrollo del proyecto educativo, desde la perspectiva de los docentes, alumnos y padres de familia. Con respecto a la metodología utilizada empleó el paradigma cualitativo, utilizando como pilar de la investigación el método de estudio de casos. (p.5)

Las técnicas que se utilizaron en la recolección de datos, para identificar rasgos de liderazgo en los directivos fueron: a) Encuesta tipo Likert, el cual constó de 20 ítems y fue aplicada en forma auto administrada a los 117 padres de familia, los cuales representaron al 50 % del total de padres b) Encuesta de 20 ítems aplicada a todos los docentes c) Guión de entrevista con 20 preguntas para el grupo focal de niños y fue aplicado a 13 alumnos, mediante un muestreo intencional. d) Entrevista con 20 preguntas abiertas a 3 trabajadores de la escuela, los cuales representan al 50% de todos los trabajadores. (p.41)

Las conclusiones a las que arribó respecto al liderazgo de la directora, que más influyen en el desarrollo del proyecto educativo, fueron:

- Existe una motivación personal, donde los involucrados de la escuela se sienten motivados y comprometidos a trabajar todos por un fin común.
- La toma de decisiones, se hace tomando en cuenta la opinión del personal de la escuela, lo cual hace sentir al personal docente que todos son muy importantes en el centro escolar y sirve como base para tomar la decisión con mayor certeza y cada uno tiene su rol específico.

- Existe un liderazgo de la directora, con respecto a los logros obtenidos con el proyecto educativo y la identificación de la personal que lleva las riendas de las tareas de la Institución.
- Hay buenas relaciones humanas que hace que todos se lleven bien, creándose un ambiente agradable de trabajo y de armonía, lo cual permite que todos se comprometan y siempre realicen sus actividades con gusto (pp.69-70)

2.1.2 Investigaciones nacionales

Lecaros (2018) presentó su tesis titulado “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino 2018”. Realizada para optar el grado de maestro en la Universidad César Vallejo, Lima Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2018. Respecto a la metodología utilizada, el diseño de estudio fue no experimental de nivel correlacional, de tipo básica y enfoque cuantitativo. La muestra de estudio fue censal y estuvo conformada por los 63 docentes de la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín. Asimismo, se realizó la validación de los instrumentos, indicando su validez y confiabilidad, recurriendo a la técnica de opinión de expertos y al análisis estadístico de fiabilidad. El cuestionario utilizado, fue de escala tipo ordinal, para cada una de las variables de estudio. Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico Rho de Spearman. Los resultados descriptivos señalaron que la variable liderazgo pedagógico se encontró en un nivel regular con un 61,9% y también el desempeño docente en un nivel regular con un 65,08%. (p.13).

El estudio llegó a la conclusión de que: existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente con un coeficiente de correlación de 0,758. (Rho de Spearman), Así como, existe una relación entre las variables desempeño docente y la dimensión metas y expectativas con un coeficiente de correlación de 0,769, la dimensión uso estratégico de los recursos con un coeficiente de correlación de 0,762. Del mismo modo, la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza obtuvo un coeficiente de correlación de 0,739, en la dimensión promoción y participación en el aprendizaje, con un coeficiente de correlación de 0,717. Finalmente, en la dimensión garantía de un entorno ordenado se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,721. (p.13).

Mestanza (2018) presentó su tesis titulada “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E San Antonio de Jicamarca, del distrito de San Juan de Lurigancho” para optar el grado académico de maestro en administración de la educación. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes, así mismo como objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes; la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes. Respecto a la metodología de estudio utilizada, el diseño de investigación fue no experimental transeccional o transversal, de nivel descriptivo correlacional a fin de conocer cómo se relacionan éstas; es decir, si existe una relación asociativa o funcional entre la Variable Cualitativa: Liderazgo Pedagógico del director; y, la Variable Cualitativa: Desempeño Profesional Docente. (p.11).

La población estuvo constituida por 56 docentes, 08 de educación inicial, 24 de educación primaria y 24 de educación secundaria. La muestra lo constituyeron los mismos 56 docentes de los tres niveles educativos. Este estudio de investigación contempló un muestreo censal. Las técnicas seleccionadas han sido la encuesta y la observación. Los instrumentos fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente, que fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos y a un estudio de confiabilidad y validez. Los resultados de la investigación, según la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, indicaron que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente. (pp.11-12).

Redolfo (2015) en su tesis titulada “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja - departamento de Junín” para optar el grado académico de magíster en ciencias de la educación con mención en gestión educacional. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las variables liderazgo pedagógico y el desempeño docente. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo y se utilizó el diseño no experimental de corte transversal y de un nivel descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 139 profesores de las Instituciones Educativas: San José, Juan

Máximo Villar y Sagrado Corazón de Jesús, se tomó como muestra probabilística a 102 docentes a quienes se aplicó un cuestionario de 28 ítems para la variable liderazgo pedagógico y de 40 ítems para la variable desempeño docente. Para determinar la validez de contenido de los instrumentos, se utilizó la validación mediante juicio de expertos y para determinar la confiabilidad se utilizó la técnica estadística Alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron de 0,83 para la variable liderazgo pedagógico del director y 0,85 para la variable desempeño docente; para el contraste de la hipótesis se utilizó el estadístico de prueba Chi- cuadrado de Pearson, con un nivel de confianza al 95%. Según los resultados obtenidos el nivel de significancia obtenido fue de 0,000, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Llegó a la conclusión de que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL de Jauja, departamento de Junín, 2015. (p.11)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo pedagógico

Liderazgo

Las investigaciones y teorías del liderazgo tienen su origen en el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar. La palabra liderazgo ha sido y es abordado hasta la actualidad desde diversas perspectivas, existiendo incluso discordancia entre los conceptos pues es un concepto muy complejo.

Chiavenato (1989, pp. 104-105), manifiesta en ese sentido que el liderazgo debe ser estudiado desde diferentes enfoques:

- a) Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal: El liderazgo, es un fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, por lo tanto, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no en función de características de la personalidad del líder. La influencia es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en que una persona actúa para provocar cambios en el comportamiento de las personas y de grupos sociales.
- b) Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo: El líder es una persona que ayuda al grupo a tomar decisiones adecuadas. El grupo tiende a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo (que defina o ayude al grupo a elegir el rumbo y las mejores soluciones a los problemas) en la consecución de los objetivos. El

liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones.

c) Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados: El liderazgo es una relación funcional entre un individuo (líder) y un grupo (subordinados). Teniendo en cuenta que, las personas buscan las relaciones adecuadas para satisfacer sus necesidades personales. Se puede indicar que existe una relación funcional en que el grupo percibe al líder como la persona que tiene o controla los medios capaces de satisfacer sus necesidades. Por tanto, seguirlo puede constituir para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. En consecuencia, el líder es un estratega que orienta el rumbo de las personas.

d) El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación: El liderazgo es un proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. El liderazgo depende de las características personales del líder (l), de los subordinados (s) y de la situación en que se hallan dichos subordinados (v). Por tanto, puede definirse mediante la ecuación:

$$L = f(l, s, v)$$

Este es un enfoque situacional. El líder conjuga y adapta todas estas características. Por tanto, no hay un tipo de líder único y exclusivo para cada situación.

Para Chiavenato (1989) el liderazgo se define como “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.19).

Para este autor el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para el logro de las metas.

Kotter (1988), respecto al liderazgo refiere que:

Muchas personas todavía confunden a un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo que considera un gran error. El líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de

los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad. El liderazgo y la administración son dos sistemas de acción complementarios, cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial y de negocios cada vez más complejo, competitivo y fluctuante, por lo que el verdadero reto para la organización consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada. (p.98)

Durante muchos años la gestión de los directores estuvo centrada en tareas netamente administrativas y burocráticas, es decir ejercían un liderazgo administrativo. Hoy en día se requiere que el director sea un líder pedagógico capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico está referido a la efectividad del director o directora para lograr que, en la escuela, las actividades de gestión institucional, organizativas curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizaje efectivos y significativos en el aula.

Leithwood (2009) define al liderazgo escolar o pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.18)

De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la Institución, en la que los líderes formales: director, subdirector y las personas que ocupan cargos jerárquicos en las instituciones educativas, sólo son considerados líderes genuinos si desarrollan y promueven metas grupales, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la Institución Educativa.

En la actualidad, un liderazgo educativo orientado a cumplir cualquier objetivo que no sea el aprendizaje escolar es, cada vez más, percibido como ilegítimo e inefectivo. Esta meta del liderazgo, explícitamente centrada en los aprendizajes, no circunscribe el ámbito de los líderes escolares al sistema pedagógico per se, como lo hacían las antiguas nociones de liderazgo pedagógico. Más bien, asume que los líderes dirigirán su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes. (Leithwood, 2009, p. 19)

Anderson (2010), manifiesta que los directores de las instituciones educativas en el contexto chileno, más se han preocupado por los asuntos administrativos, mientras que el trabajo de apoyo pedagógico se los han delegado a los jefes técnicos pedagógicos. Si bien es cierto que estos jefes implementan acciones de acuerdo con sus atribuciones formales, ellos tienen poca influencia en el quehacer de los docentes y la calidad de aprendizaje de los alumnos. Así mismo manifiesta que en escuelas donde se habían producido mejoramientos significativos en los resultados académicos, es porque el director accionó en forma conjunta con su equipo técnico y con otras fuentes de apoyo internos y externos. (pp.36-37)

Sostiene que hay que para lograr un liderazgo efectivo hay que pensar en un “liderazgo directivo distribuido”, varios líderes que trabajen en forma conjunta, es decir distribuir el liderazgo a nivel vertical y horizontal en toda la Institución Educativa.

El término de liderazgo directivo distribuido no debe confundirse con la distribución burocrática de las funciones y tareas de la administración y la gestión educativa. El hecho de que se hayan dividido las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido. Hablar de liderazgo distribuido es hablar de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas y/o grupos en un esfuerzo dirigido hacia la mejora del aprendizaje de los estudiantes. (p.50)

Bajo ese mismo enfoque Bolívar (2015), sostiene que es necesario pasar de un liderazgo formal a un liderazgo compartido o distribuido, el liderazgo pedagógico no debe ser solamente asignada a una sola persona (el director) sino también deben compartir este liderazgo el equipo directivo y los docentes. Este liderazgo compartido no consiste en ocupar un cargo o una posición formal en un organigrama, más bien consiste en asignar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa la iniciativa de cambio. Si queremos que los docentes se involucren y tenga un papel protagónico en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos.

En el liderazgo “pedagógico” la acción primordial, es la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La gestión administrativa y burocrática, que ocupa la mayor parte del tiempo habitual de los directivos, está subordinada a la dirección pedagógica. (p.23)

Así mismo Bolívar (2015) manifiesta que:

Se requiere pasar del líder formal a un liderazgo compartido o distribuido. Si de lo que se trata es de crecer como grupo, no puede depender de una sola persona. Directivos y profesores deben colaborar para resolver los problemas conjuntamente, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse en su logro. En fin, todos llegan a ser más interdependientes en la toma de decisiones, compartiendo conocimientos y las soluciones a problemas individuales y colectivos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.

Puesto que la responsabilidad es colectiva, la toma de decisiones ha de ser compartida, justamente para implicar y comprometer a todo el personal, en una especie de liderazgo múltiple entre el profesorado. Liderar es un esfuerzo colectivo por mejorar la labor de la escuela. En caso contrario, no será sostenible en el tiempo. Por eso, el liderazgo requiere la redistribución de poder y autoridad en todo el personal, lo que incluye la comunidad educativa. La escuela como una comunidad de aprendizaje requiere distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado (p.24)

De acuerdo, a lo anteriormente mencionado el liderazgo escolar tiene una influencia mucho mayor cuando está ampliamente distribuido entre equipos directivos, profesores, familias y estudiantes. En una Institución Educativa que funciona como una “comunidad profesional de aprendizaje” suele existir una posible relación positiva entre el aumento de la distribución de roles y responsabilidades de liderazgo y la mejora continua de los resultados de los alumnos.

El Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir)

De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2014), el Marco del Buen Desempeño Directivo es un documento que está estructurado en dos (2) dominios, seis (6) competencias y veintiún (21) desempeños, los cuales caracterizan a una buena dirección escolar.

Estos contenidos son exigibles a todo directivo de Educación Básica Regular de nuestro país, para que pueda ejercer un modelo de gestión escolar con liderazgo pedagógico, conduciendo

a su equipo hacia objetivos y metas que le permita mejorar los aprendizajes y gestionar con eficiencia la Institución Educativa.

Matriz de Dominios, competencias y desempeños del MBDDir

Dominio I: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	
Competencias	Desempeños
<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>	<p>1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p>
	<p>2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.</p>
<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p>
	<p>4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p>
	<p>5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p>
	<p>6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.</p>
<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>	<p>7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p>
	<p>8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la Institución Educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.</p>
	<p>9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la Institución Educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p>
	<p>10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p>

	11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la Institución Educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la Institución Educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	12. Gestiona la información que produce la Institución Educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
	13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
	14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
Dominio II: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	
Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su Institución Educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	15. Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.
	16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
	17. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
	19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
	20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
	21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Nota: Tomado del Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014, pp. 40-47)

Evaluación del Liderazgo Pedagógico

Para evaluar el desempeño y prácticas eficaces de liderazgo, se requieren instrumentos técnicamente sólidos que midan los efectos del liderazgo en la mejora de la escuela, en las prácticas docentes y en los aprendizajes de los alumnos.

Las responsabilidades de lo que pasa en las escuelas y de la educación de los alumnos no depende únicamente de los directores, por lo que estos no pueden evaluarse de modo aislado de otros factores que se relacionan con diversas dimensiones involucradas, es decir se debe realizar una evaluación multidimensional.

Si partimos de la premisa de que el objetivo general de la evaluación de la dirección escolar reside en la mejora de las prácticas de liderazgo escolar y sus actuaciones para mejora de la enseñanza y el aprendizaje, para aprovechar todo el potencial de la evaluación, sus distintos elementos deberían formar un todo coherente.

Si el liderazgo se entiende como algo distribuido o compartido en el conjunto de la organización, es necesario que los instrumentos de evaluación puedan abarcar a todo el equipo directivo y personal docente. En conclusión, la evaluación de los directivos debe ser multidimensional (Bolívar, 2015, pp. 24-25)

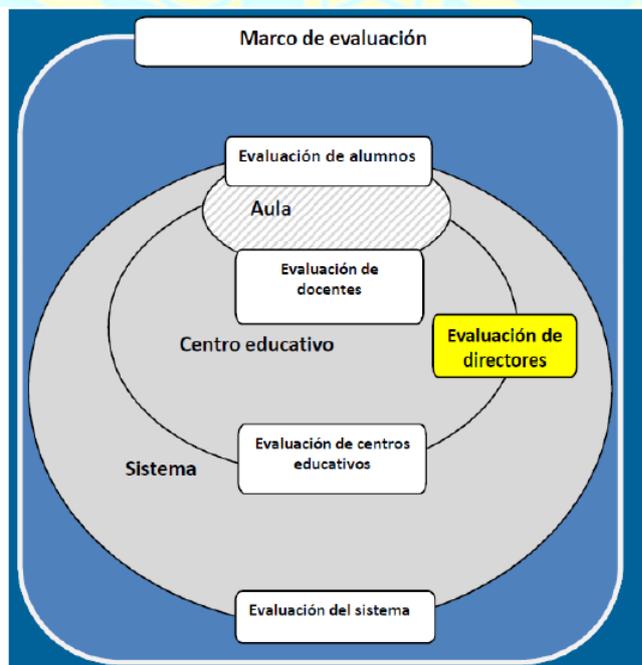


Figura 1. Esquema de la evaluación de directores. Tomado de Bolívar (2015)

2.2.2 Desempeño docente

Desempeño laboral

El desempeño es un término que proviene de la administración de empresas, básicamente de la gestión de recursos humanos.

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral, como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359)

Y según (Dolan y otros, citados en Palomino, 2012, p.30) plantean que el desempeño está muy influenciado por las expectativas que tiene el empleado de su trabajo, y vinculado con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en función de los objetivos que quiere alcanzar la organización.

Así mismo respecto al desempeño (Arias y Heredia, citados en Palomino, 2012, p.30) mencionan que una persona con buen desempeño debe poseer aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto le permite al trabajador poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades, también la personalidad refiriéndose a los estilos de percibir y actuar, referidos a las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.

Definiciones de Desempeño Docente

La variable desempeño docente está sujeto a múltiples terminologías e interpretaciones, desde factores asociados al propio docente tal como el desempeño profesional pedagógico, hasta su relación interpersonal en la Institución con los estudiantes factores que finalmente son evaluados para mejorar la calidad educativa, a continuación, se ofrece algunas definiciones:

El Ministerio de Educación del Perú, en el Marco del Buen Desempeño Docente define a la docencia como un:

Quehacer complejo. Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de

interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. (MINEDU, 2012. p.15-17)

Montenegro (2003) entiende al desempeño docente como el cumplimiento de las funciones asignadas a los docentes en una determinada Institución Educativa; este desempeño se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente mediante una acción reflexiva constante. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y calificar la profesión docente. (p.18)

El docente realiza un conjunto de acciones relacionadas a su trabajo de docencia o pedagogía, en este sentido el desempeño docente:

Según Torres (2008) Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaja. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador. (Citado en Espinosa,2014, p. 7)

Desde la perspectiva de este autor el desempeño docente tiene una estrecha vinculación con la calidad y eficiencia con que el educador desempeña sus labores académicas que en palabras de Espinosa (2014) son:

- Propiciar un ambiente favorable de trabajo donde todos los estudiantes se sientan bien, mantengan buenas relaciones interpersonales, puedan expresar sus ideas y sentimientos sin temores y puedan participar activamente.
- Planificar y preparar las actividades de enseñanza – aprendizaje constructivista, decidiendo lo que va a ser enseñado, cuándo, cómo, dónde y con qué hacerlo, mismas que además de motivar al alumno hacia el aprendizaje le permitan afianzar los conocimientos.

Estas funciones básicas entre otras permiten obtener “resultados y materializar los objetivos formativos a corto y largo plazo si son cumplidas con Idoneidad, responsabilidad, eficacia, habilidad, competencia y desempeño docente”

En conclusión, el desempeño docente, está formado por un conjunto de acciones concretas para el cumplimiento de sus funciones, y determinado por factores asociativos del propio docente, al estudiante y al entorno, ejerciéndose en diferentes contextos.

Factores que influyen en el Desempeño Docente.

Montenegro (2003, pp.19-21) menciona que el desempeño docente está determinado por una serie de factores todos ellos interrelacionados, considera para ello tres tipos de factores:

A. Factores asociados al docente:

- Su formación profesional, provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación previa, ejecución organizada y evaluación constante, A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia.
- Sus condiciones de salud, entre mejores sean sus condiciones de salud física y mental de un docente, mejores posibilidades tendrán para ejercer sus funciones. La salud y el bienestar general dependen a su vez, de las condiciones de vida, de la satisfacción de las necesidades básicas, incluyendo el afecto.
- El grado de motivación y compromiso con su labor. La motivación se refuerza con el grado de compromiso, con la convicción de que la labor educativa es vital para el desarrollo individual y social. Por ello es muy importante la manifestación constante de las actitudes que demuestren compromiso con el trabajo como son la puntualidad, el cumplimiento de la jornada, las excelentes relaciones con los estudiantes y colegas, la realización de las actividades pedagógicas con organización, dedicación, concentración y entusiasmo.

Estos factores: formación, salud, motivación y compromiso se refuerzan de manera mutua y generan en el docente un continuo mejoramiento y un alto grado de satisfacción.

B. Factores asociados al estudiante

Estos factores, son análogos a los del docente: condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. Estos factores dependen en buena parte de:

- Las condiciones familiares y
- Las condiciones ambientales en las cuales se desarrolla el estudiante.

Sin embargo, cabe destacar que el docente puede influenciar de manera positiva en algunos de estos factores asociados al estudiante.

Por ejemplo, el nivel de conocimientos que tiene un estudiante en un curso, depende del trabajo que hayan hecho los otros docentes en grados anteriores. El docente puede inducir la motivación, haciendo llamativo el plan de estudios y organizando experiencias de

aprendizaje de alto nivel de interacción que despierten el interés del estudiante y lo comprometan con su proceso de formación.

C. Factores asociados al contexto

Los factores asociados al contexto son innumerables; sin embargo, pueden establecerse dos niveles: el entorno institucional y el contexto socio-cultural.

- Entorno institucional, aquí los factores se pueden agrupar en dos grandes líneas: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. La estructura del ambiente tiene, a su vez, dos grandes componentes: lo físico y lo humano. Se requiere una infraestructura física en excelentes condiciones, dotada con buenos materiales educativos. También se necesita un ambiente humano propicio, enriquecido con relaciones de afecto, autonomía y cooperación.
- El contexto socio-cultural, la estructura social, económica, política y cultural influyen en el desempeño docente. En este contexto se encuentran muchos problemas, pero también oportunidades de acción. Precisamente uno de los propósitos del sistema educativo es contribuir a las transformaciones positivas de estos grandes campos, especialmente las culturales: esto es, el cambio favorable en las maneras de pensar y de actuar.

Evaluación del Desempeño Profesional Docente

Desde el punto de la administración de recursos humanos, la evaluación del desempeño es considerado como un: “sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona”. (Chiavenato,2000, p.300)

La evaluación del desempeño docente es una estrategia para mejorar la calidad educativa en los países desarrollados, y en buena parte de los denominados países en vías de desarrollo. Montenegro (2003, p. 23)

Según Valdés (2009) La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad. (citado en Palomino, 2012, p.37)

El desempeño docente es considerado un factor preponderante en la consecución de la calidad educativa, por esta razón la evaluación del desempeño debe desarrollarse en un proceso objetivo, basado en estándares de calidad, para que sea equitativo. Con respecto a esto. Valdés (2004) señala que:

Existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador y que los fines de la evaluación del desempeño docente son:

- Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, porque cuando se integran eficazmente desarrollo del personal, evaluación del profesorado y mejora de la escuela, ello conlleva a una mayor eficacia, responsabilidad y desarrollo profesional, lo que entraña una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos intrínsecos para la persona consagrada.
- Control administrativo, que considera la situación de enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del maestro de parte de la unidad administrativa.
- Pago por mérito, que estima que los maestros necesitan el reconocimiento y la motivación que proporcionan los incrementos salariales.

Finalmente, si el objetivo de un sistema de evaluación ha de ser el desarrollo del profesor, la evaluación debería centrarse en algo que el docente puede de verdad desarrollar: sus capacidades profesionales. (Valdes,2004, p.15)

En conclusión, el desempeño docente, según Valdés se evalúa en base a un proceso sistemático de obtención de datos con el objetivo de comprobar y valorar el impacto de la enseñanza del docente en los alumnos, del despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres de familia, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Este proceso tiene por finalidad el mejoramiento de la educación y la enseñanza sobre todo de aquellos sistemas que aplican modelos de evaluación para establecer objetivos, mediante de la identificación de conocimientos, sentimientos y actitudes que presentan los maestros y que se pueden modificar a través de su participación en programas de capacitación. es por ello que la evaluación de desempeño docente es parte de una actividad permanente del profesor y no una función sancionadora.

El Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD)

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2012) elaboró un instrumento de política educativa respecto a la formación, evaluación y desarrollo del docente a nivel nacional y que se encuentra ligado al cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”.

Este documento denominado El Marco del Buen desempeño Docente se encuentra estructurado en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

Matriz de Dominios, competencias y desempeños del MBDD

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	
Competencias	Desempeños
Competencia 1 Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.
	2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
	3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
Competencia 2 Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.
	5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.
	6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
	7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
	8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

	9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
	10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.
Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	
Competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.
	12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.
	13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.
	14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
	15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
	16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
	17. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.
Competencia 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de	18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.
	19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
	20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.	21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.
	22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.
	23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
	24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.
Competencia 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.	25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
	26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.
	27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
	28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.
	29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.
Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	
Competencia 6 Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.	30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
	31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
	32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

<p>Competencia 7</p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>	<p>33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p>
	<p>34. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p>
	<p>35. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados</p>
<p>Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p>	
<p>Competencia 8</p> <p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad</p>	<p>36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p>
	<p>37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p>
	<p>38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</p>
<p>Competencia 9</p> <p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.</p>
	<p>40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p>

Nota: Tomado del marco del Buen desempeño Docente (2012, pp. 45-48)

2.3 Bases filosóficas

Según Bunge (2000), las bases filosóficas “orientan el análisis sobre los factores influyentes de la investigación, en donde se visualiza la posición del investigador en lo axiológico, praxeológico, metodológico, epistemológico, entre otros y según corresponda” (p.89).

El enfoque de la presente investigación está enmarcado en el paradigma positivista, cuantitativo o racionalista, que se caracteriza por usar la “predicción” privilegiando el planteamiento de hipótesis, predecir lo que va a pasar verificando después que así sucedió. Las razones de que la presente investigación se ubica en el paradigma positivista son las siguientes:

- Se usó el experimento como método, para medir, cuantificar y verificar, todo ello apoyado en la estadística.
- La investigación surge de la realidad, y aporta a la ampliación de conocimientos teóricos.
- Tiene como propósito establecer explicaciones generales que rigen el objeto de estudio.
- Se recurrió al método hipotético-deductivo como lógica metodológica válida para todas las ciencias.
- Se Enfatizó la relevancia que las medidas sean fiables y en definir operativamente las variables.
- Se buscó alcanzar la objetividad, para poder aplicarse a gran escala.

2.4 Definición de términos básicos

a) Calidad educativa.

La calidad educativa se refiere a los resultados valorados positivamente por la sociedad respecto del proceso de formación pedagógica que se lleva a cabo en un sistema educativo

b) Capacidades pedagógicas.

Capacidad que tiene el docente para hacer posible el aprendizaje significativo y el desarrollo integral del alumno a través de creación de diferentes contextos, implica vocación para la formación.

c) Desempeño laboral.

Es el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva (Montenegro 2003, p.18).

d) Desempeño

El desempeño es la manera en que los individuos cumplen sus funciones, actividades y obligaciones, se considera que un desempeño excelente facilita el éxito de una organización, en tal sentido el desempeño individual influye en el desempeño del grupo, este último condiciona el de la organización.

e) Desempeño docente.

El desempeño docente es el cumplimiento de las funciones asignadas en una determinada Institución orientadas a la calidad educativa y su calificación profesional del docente, está representado por el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica y se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

f) Evaluación del desempeño docente

Es el proceso sistemático de comprobación y valoración del impacto de la enseñanza del docente en los alumnos y tiene por finalidad el mejoramiento de la educación y la enseñanza.

g) Liderazgo.

Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato 2014, p.123)

h) Liderazgo Pedagógico

Es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por directivos y/o diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la Institución Educativa.

i) Relaciones interpersonales.

En toda organización se tolera que las personas se relacionen en clima de relativa condescendencia, no obstante, la naturaleza de esta interacción humana existe una organización informal basada en el grado de confianza que crean las condiciones relativamente favorables para un trabajo en equipo.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

2.5.2 Hipótesis específicas

H.E.1: Existe relación directa y significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

H.E.2: Existe relación directa y significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

2.6 Operacionalización de las variables

Matriz de operacionalización de la variable liderazgo pedagógico del director

Definición conceptual	Definición Operacional			
	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y Rango
<p>labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela</p> <p>(Leithwood, 2009)</p>	<p>– Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>– Conducción de la planificación institucional</p>	1-2	<p>- Deficiente (21-48)</p> <p>- Regular (49-74)</p> <p>- Bueno (75-105)</p>
		<p>– Participación de los docentes, las familias y la comunidad.</p>	3-4-5-6	
		<p>– Gestión de recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</p>	7-8-9-10-11	
		<p>– Evaluación de la gestión educativa</p>	12-13-14	
	<p>– Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>– Promoción y liderazgo de una comunidad de aprendizaje colaborativo.</p>	15-16-17	
		<p>– Gestión de calidad de los procesos pedagógicos, a través del acompañamiento pedagógico.</p>	18-19-20-21	

Matriz de operacionalización de la variable Desempeño profesional docente

Definición conceptual	Definición Operacional			
	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y Rango
Es el conjunto de acciones concretas que el docente realiza para llevar a cabo sus funciones asociadas a factores propios del docente, al estudiante y al entorno; en contextos como el sociocultural, el institucional, el ambiente de aula y el propio docente. (Gonçalves, 1997)	- Capacidades pedagógicas	- Dominio pedagógico	Del 1 al 5	- Bajo (19-43) - Moderado (44-68) - Alto (69-95)
	- Disposición para la labor docente	- Disposición para el trabajo. - Disposición para el aprendizaje	Del 6 al 10	
	- Responsabilidad profesional	- Cumplimiento de funciones	Del 11 al 14	
	- Relaciones interpersonales	- Actitudes y emociones	Del 15 al 19	

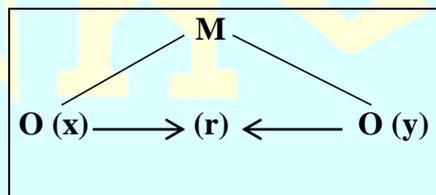
CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El diseño de la presente investigación es No Experimental, porque implica la observación del hecho en su condición actual y su estado natural, sin intervención del investigador. No existe manipulación de la variable dependiente, sólo se describe y se analiza la incidencia e interrelación de las variables en un momento dado.

Así mismo es Transversal (o transeccional), porque la recolección de los datos se realizará en un solo momento haciendo un corte en el tiempo y se evaluará en base a ello la investigación, sin evaluar la evolución futura del problema que pueda tener la relación entre las variables de estudio. (Hernández Sampieri, 2010)

El esquema de diseño es el siguiente:



Donde:

M: Muestra de docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo

Ox; Medición de la variable liderazgo pedagógico del director

Oy: Medición de la variable desempeño profesional de los docentes

r: Posible relación entre ambas variables.

Tipo de Investigación

La investigación por su naturaleza corresponde a una Investigación de tipo básica o teórica, porque tiene como finalidad ampliar los conocimientos ya existentes respecto al liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes.

Enfoque de la Investigación

Debido a las características de las variables, esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, porque la investigación se fundamenta en el análisis de los datos y la prueba de hipótesis en base a la estadística descriptiva e inferencial.

Nivel de la Investigación

El presente estudio es de nivel correlacional pues se medirá el grado de relación entre el nivel de liderazgo pedagógico del director y el nivel de desempeño profesional de los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Carrasco (2009, p.236) menciona que “la población es el conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”

La población a estudiar en la presente investigación tiene la característica de ser una población finita, y estará conformado por todo el personal docente de la Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo, que hacen un total de 92 docentes, distribuidos en 47 varones y 45 mujeres, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. *Población de docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo*

SEXO	NÚMERO DE DOCENTES
VARONES	47
MUJERES	45
TOTAL	92

Nota: Cuadro de asignación del personal de la Institución Educativa -CAP 2018

3.2.2 Muestra

Carrasco (2009, p.237) afirma que la muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

En la presente investigación la selección de la muestra fue de tipo probabilística estratificado en la modalidad de afijación proporcional, cuyo tamaño se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita, utilizando la fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población en estudio

E = Error de muestreo: Representa el nivel de precisión para que los resultados sean generalizados a toda la población. Asumiremos 5%.

Z = Nivel de confianza: Representa el límite de confianza necesario para generalizar los resultados obtenidos a nivel de la muestra, a toda la población. Al 95%, se considera Z=1,96.

p = Proporción esperada de docentes que perciben un liderazgo compartido. (Asumiremos p = 0,5. no se conoce el porcentaje)

q = Proporción esperada de docentes que no perciben un liderazgo compartido (Asumiremos q = 0,5)

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 92}{0,05^2 (92 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 75$$

Tabla 2. *Muestra estratificada por sexo del personal docente de la I.E Pedro Paulet*

Sexo	Número de personas (SN)	Proporción de cada estrato (SN/N)	Tamaño de muestra por estrato (SN/N).n
Varones	47	0,51	(0,51) (75) = 38
Mujeres	45	0,49	(0,49) (75) = 37
Total	N=92		n=75

Nota: Datos calculados por el investigador.

La muestra estuvo conformada por 75 docentes de ambos sexos de la Institución Educativa Pedro Paulet, los cuales fueron encuestados y observados.

3.3 Técnicas de recolección de datos

El proceso de recopilación de los datos en la presente investigación se realizó usando las siguientes técnicas:

- La Encuesta.

Según Carrasco (2009) la encuesta “es una técnica de investigación social para la indagación exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis”. (p.314)

- La Observación Sistemática

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010), es un “método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 260).

Instrumentos

El instrumento que corresponde a la técnica de la encuesta y que se utilizó en la presente investigación es el cuestionario:

Según Carrasco (2009), “los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo”. (p. 318)

Cuestionario tipo escala de Likert aplicado a los docentes, para medir el nivel de liderazgo pedagógico que muestra el director, este instrumento es elaborado por el autor y tiene dos dimensiones:

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: Consta de cuatro indicadores; distribuidos en 14 ítems.

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes: Consta de dos indicadores; distribuidos en 7 ítems.

Cada uno de estos ítems miden el grado de dirección escolar eficaz que realiza el director. La escala de valoración es del uno al cinco.

Nunca	(1)	Casi Nunca	(2)	A veces	(3)
Casi Siempre	(4)	Siempre	(5)		

El instrumento que corresponde a la técnica de la observación sistemática y que se utilizó en la presente investigación es la ficha de observación:

Ficha de Observación de desempeño profesional docente elaborado por el autor y que consta de cuatro dimensiones:

Capacidades pedagógicas: Consta de un indicador denominado dominio pedagógico y que se encuentra distribuido en 5 ítems.

Disposición para la labor docente: Consta de un indicador denominado disposición para el trabajo y el aprendizaje y que se encuentra distribuido en 5 ítems.

Responsabilidad profesional: Consta de un indicador denominado cumplimiento de funciones y que se encuentra distribuido en 4 ítems

Relaciones interpersonales: Consta de un indicador denominado actitudes y emociones y que se encuentra distribuido en 5 ítems

Cada uno de estos ítems miden el grado de desempeño profesional de los docentes que laboran en la Institución Educativa. La escala de valoración es del uno al cinco.

Nunca	(1)	Casi Nunca	(2)	A veces	(3)
Casi Siempre	(4)	Siempre	(5)		

Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento, primero se realizó una prueba piloto con un grupo de 15 docentes no pertenecientes a la muestra de estudio, pero con

características equivalentes a la misma, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido.

Para la presente investigación se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia de las variables en estudio. Para tal fin, se utilizó la siguiente fórmula

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

Donde:

α : Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.

S_t^2 : Varianza de la suma de los ítems

K : El número de preguntas o ítems.

Tabla 3. *Fiabilidad del cuestionario que mide el liderazgo pedagógico del director*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	21

Nota: En base a los resultados de la prueba piloto

Luego de aplicar el alfa de Cronbach, se determinó que el cuestionario que mide la variable liderazgo pedagógico del director tiene un valor de 0.856; lo cual indica que tiene una muy alta confiabilidad.

Tabla 4. *Fiabilidad de la ficha de observación que mide el desempeño docente*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	19

Nota: En base a los resultados de la prueba piloto

Luego de aplicar el alfa de Cronbach, se determinó que la ficha de observación que mide la variable desempeño docente tiene un valor de 0.893; lo cual indica que tiene una muy alta confiabilidad.

Tabla 5. Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad

Valores	Nivel de confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Nota: Tomado de Ruiz Bolívar (2002) y Pallela y Martins (2003).

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Una vez recolectado los datos mediante el instrumento, estos fueron registrados, tabulados y codificados.

Se realizó el análisis de los datos con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 24, para organizar, presentar los datos e información recabada de los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo. Así como el uso del Excel 2013 para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos.

Se hizo uso de la:

a. Estadística descriptiva.

- Representación tabular y gráfica.

- Medidas de tendencia central y de variabilidad.

b. Estadística Inferencial para Prueba de Hipótesis.

Para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información, se someterá a prueba:

- La Hipótesis General

- Las Hipótesis Específicas

Para probar la hipótesis General y las hipótesis específicas se aplicó la prueba estadística No Paramétrica Correlación por Rangos Rho de Spearman, debido a que el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente son variables categóricas, que para fines de Operacionalización se han trabajado con puntajes en escala de medición Ordinal.

Al no encontrarse normalidad de los datos se utilizó la prueba estadística No paramétrica Rho de Spearman. La fórmula que permite el cálculo de la correlación entre las dos variables X e Y, medidas en escala ordinal, es la siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

D_i : Es la distancia existente entre los puestos que ocupan las puntuaciones correspondientes a un sujeto i cuando estas puntuaciones han sido ordenadas para X y para Y.

N: Número de parejas por rangos o número de observaciones

Los valores del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman pueden variar de -1 a +1 según el siguiente rango de valores:

Tabla 6. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valores	Interpretación
De - 0, 91 a - 1, 00	Correlación negativa muy alta
De - 0, 71 a - 0, 90	Correlación negativa alta
De - 0, 41 a - 0, 70	Correlación negativa moderada
De - 0, 21 a - 0, 40	Correlación negativa baja
De 0, 00 a - 0, 20	Correlación negativa prácticamente nula
De 0, 00 a 0, 20	Correlación positiva prácticamente nula
De 0, 21 a 0, 40	Correlación positiva baja
De 0, 41 a 0, 70	Correlación positiva moderada
De 0, 71 a 0, 90	Correlación positiva alta
De 0, 91 a 1, 00	Correlación positiva muy alta

Nota: Tomado de Bisquerra Alzina, Rafael. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla, S.A. p.21

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Descripción de la variable Liderazgo pedagógico

Para el análisis descriptivo de los resultados de la variable liderazgo pedagógico del director y sus dimensiones, se realizó la respectiva baremación, utilizando la técnica de Estaninos.

Tabla 7. *Baremo de la variable liderazgo pedagógico del director*

Dimensiones	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Intervalos	Categorías
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	14	70	14 - 32 33 - 49 50 - 70	Deficiente Regular Bueno
Orientación de los procesos pedagógicos	7	50	7 - 16 17 - 26 27 - 35	Deficiente Regular Bueno
Liderazgo pedagógico del director	21	105	21 - 49 50 - 74 75 - 105	Deficiente Regular Bueno

Tabla 8. *Niveles de liderazgo pedagógico del director*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	19	25,3	25,3	25,3
Regular	43	57,3	57,3	82,7
Bueno	13	17,3	17,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

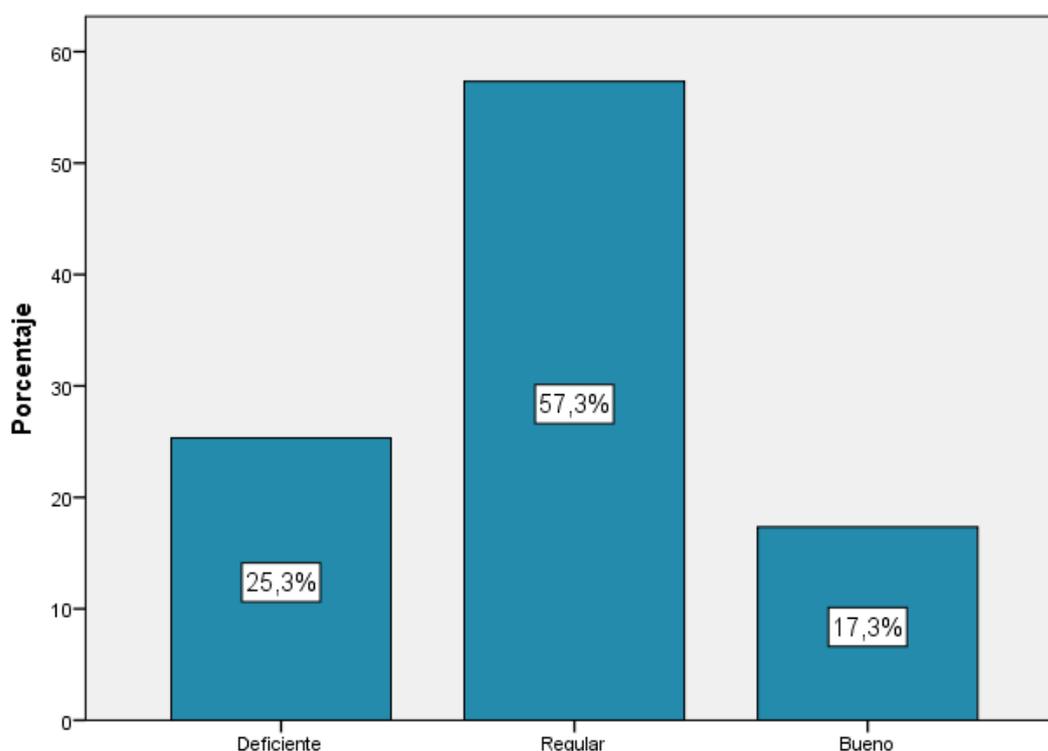


Figura 2. Niveles de liderazgo pedagógico del director

De la tabla 8 y figura 2, se observa que de un total de 75 docentes encuestados de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 57,3 % de ellos manifiestan que el nivel de liderazgo pedagógico que ejerce el director es regular; mientras un 25,3 % manifiestan que el liderazgo pedagógico del director es deficiente y un 17,3 % manifiestan que el nivel de liderazgo es bueno.

Descripción de la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Tabla 9. Niveles alcanzados en la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	21	28,0	28,0	28,0
Regular	40	53,3	53,3	81,3
Bueno	14	18,7	18,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

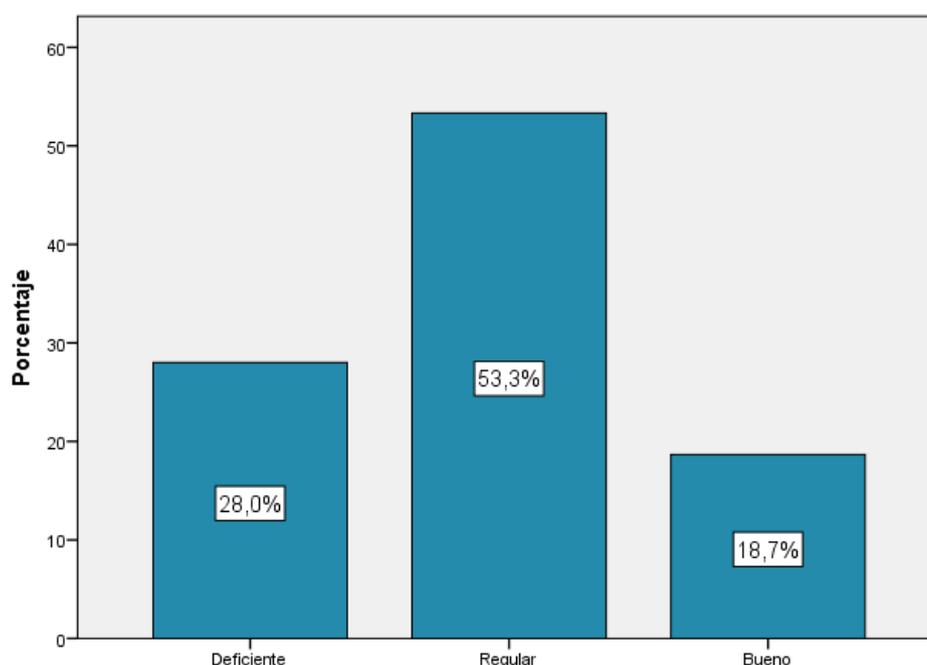


Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

De la tabla 9 y figura 3, se observa que de un total de 75 docentes encuestados de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 53,3 % de ellos manifiestan que el nivel de liderazgo del director con respecto a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es regular; mientras un 28,0 % manifiestan que es deficiente y un 18,7 % manifiestan que el nivel de liderazgo pedagógico respecto a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es bueno.

Descripción de la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Tabla 10. Niveles alcanzados en la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	19	25,3	25,3	25,3
Regular	40	53,3	53,3	78,7
Bueno	16	21,3	21,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

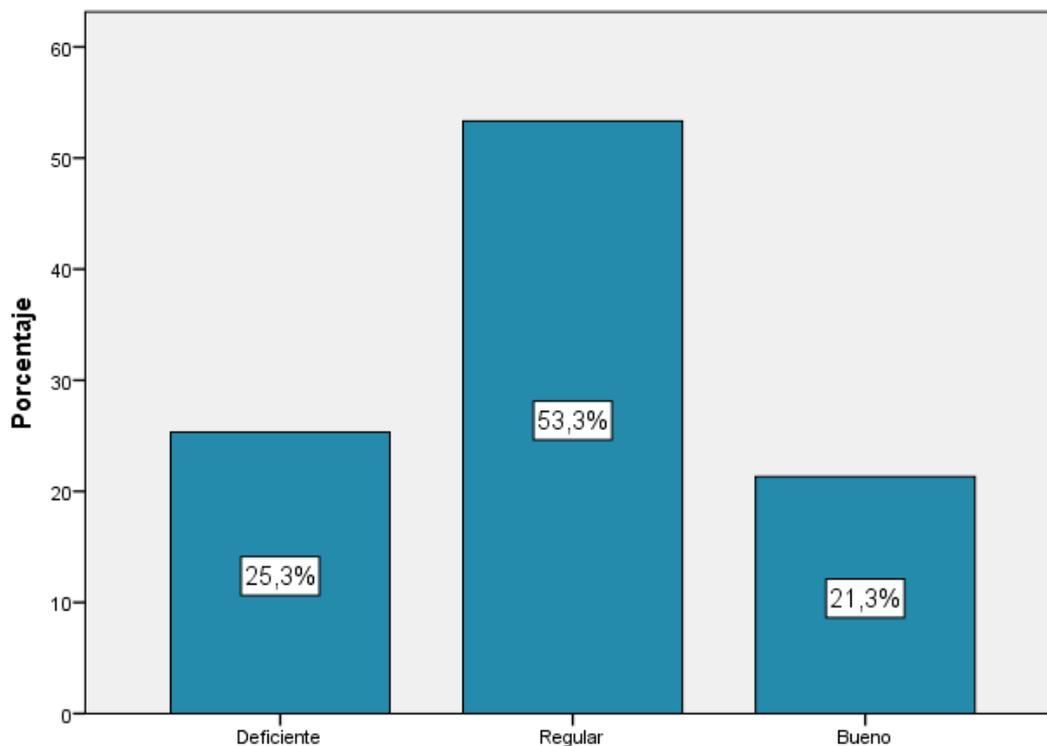


Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

De la tabla 10 y figura 4, se observa que de un total de 75 docentes encuestados de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 53,3 % de ellos manifiestan que el nivel de liderazgo del director con respecto a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es regular; mientras un 25,3 % manifiestan que es deficiente y un 21,3 % manifiestan que el nivel de liderazgo pedagógico respecto a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es bueno.

4.1.2 Descripción de la variable Desempeño profesional docente

Para el análisis descriptivo de los resultados de la variable desempeño profesional docente y sus dimensiones, se realizó la respectiva baremación, utilizando la técnica de Estaninos.

Tabla 11. *Baremo de la variable Desempeño profesional docente.*

Dimensiones	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Intervalos	Categorías
Capacidades pedagógicas	5	25	5 - 11 12 - 18 19 - 25	Bajo Moderado Alto
Disposición para la labor docente	5	25	5 - 11 12 - 18 19 - 25	Bajo Moderado Alto
Responsabilidad profesional	4	20	4 - 8 9 - 13 14 - 20	Bajo Moderado Alto
Relaciones interpersonales	5	25	5 - 11 12 - 18 19 - 25	Bajo Moderado Alto
Desempeño profesional docente	19	95	19 - 43 44 - 68 69 - 95	Bajo Moderado Alto

Tabla 12. *Niveles de desempeño profesional docente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	13	17,3	17,3	17,3
	Bajo	7	9,3	9,3	26,7
	Moderado	55	73,3	73,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos de la ficha de observación aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

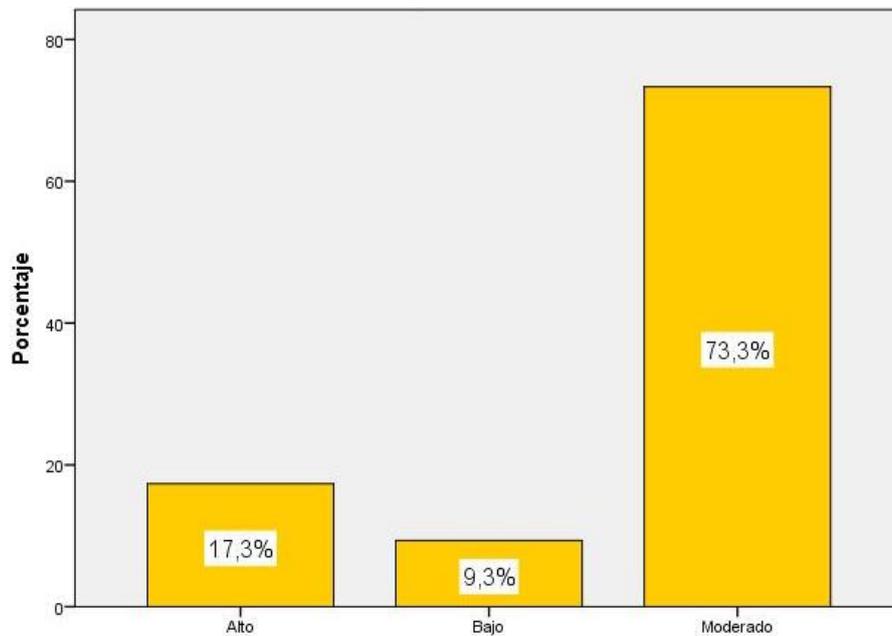


Figura 5. Niveles de desempeño profesional docente

De la tabla 12 y figura 5, se observa que de un total de 75 docentes observados de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 73,3 % de ellos muestran un nivel de desempeño moderado; mientras un 17,3 % muestran un nivel de desempeño alto y un 9,3 % muestran un nivel de desempeño docente bajo.

Descripción de la dimensión Capacidades pedagógicas

Tabla 13. Niveles alcanzados en la dimensión capacidades pedagógicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	15	20,0	20,0	20,0
	Bajo	14	18,7	18,7	38,7
	Moderado	46	61,3	61,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos de la ficha de observación aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

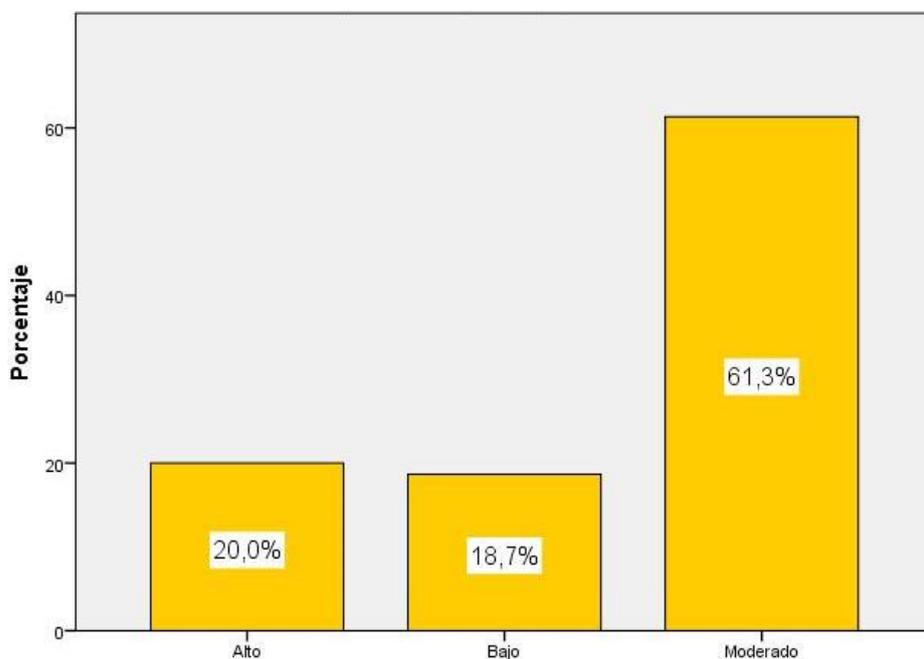


Figura 6. Niveles alcanzados en la dimensión Capacidades pedagógicas

De la tabla 13 y figura 6, se observa que de un total de 75 docentes de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 61,3 % de ellos mostraron en la dimensión capacidades pedagógicas un nivel de desempeño moderado; mientras un 20,0 % mostraron en esta dimensión un nivel de desempeño alto y un 18,7 % alcanzaron en la dimensión capacidades pedagógicas un nivel de desempeño docente bajo.

Descripción de la dimensión Disposición para la labor docente

Tabla 14. Niveles alcanzados en la dimensión Disposición para la labor docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	18	24,0	24,0	24,0
	Moderado	57	76,0	76,0	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos de la ficha de observación aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

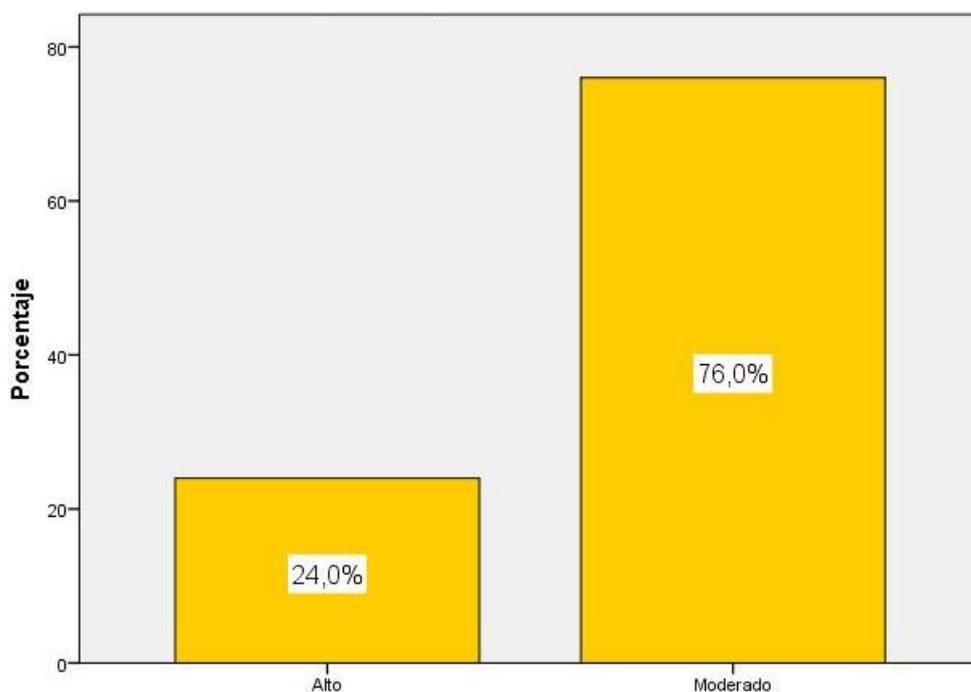


Figura 7. Niveles alcanzados en la dimensión Disposición para la labor docente

De la tabla 14 y figura 7, se observa que de un total de 75 docentes de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 76,0 % de ellos mostraron en la dimensión Disposición para la labor docente un nivel de desempeño moderado y un 24,0 % alcanzaron en esta dimensión un nivel de desempeño docente bajo.

Descripción de la dimensión Responsabilidad profesional

Tabla 15. Niveles alcanzados en la dimensión Responsabilidad profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	23	30,7	30,7	30,7
	Bajo	15	20,0	20,0	50,7
	Moderado	37	49,3	49,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos de la ficha de observación aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

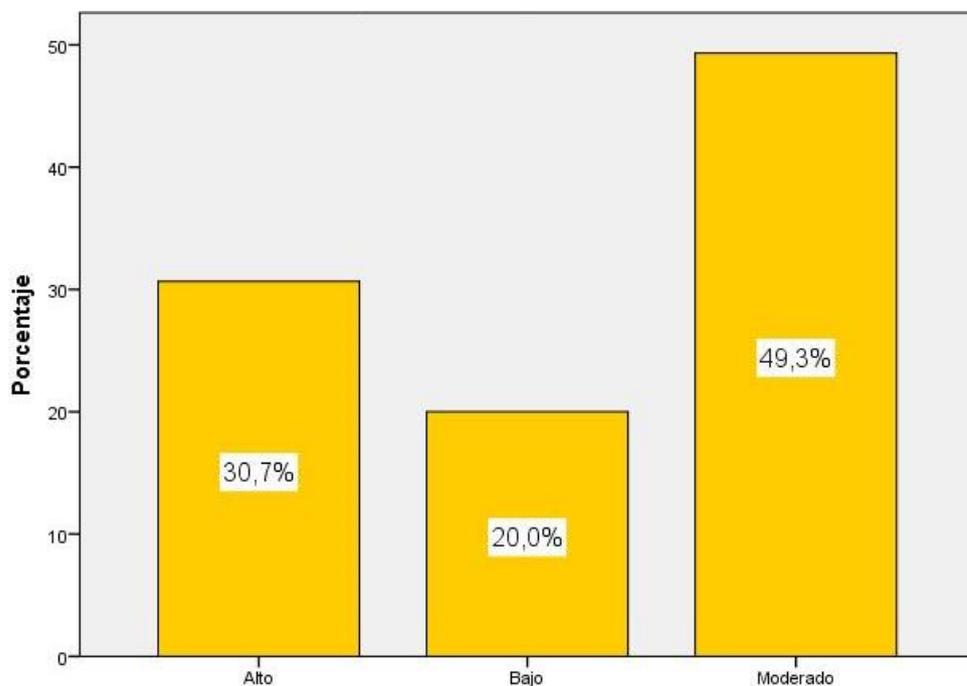


Figura 8. Niveles alcanzados en la dimensión Responsabilidad profesional

De la tabla 15 y figura 8, se observa que de un total de 75 docentes de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 49,3 % de ellos mostraron en la dimensión Responsabilidad profesional un nivel de desempeño moderado; mientras un 20,0 % mostraron en esta dimensión un nivel de desempeño bajo y un 30,7 % alcanzaron en la dimensión responsabilidad profesional un nivel de desempeño docente bajo.

Descripción de la dimensión relaciones interpersonales

Tabla 16. Niveles alcanzados en la dimensión Relaciones interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	22	29,3	29,3	29,3
	Bajo	17	22,7	22,7	52,0
	Moderado	36	48,0	48,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos de la ficha de observación aplicado a los docentes de la I.E Pedro Paulet Mostajo

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

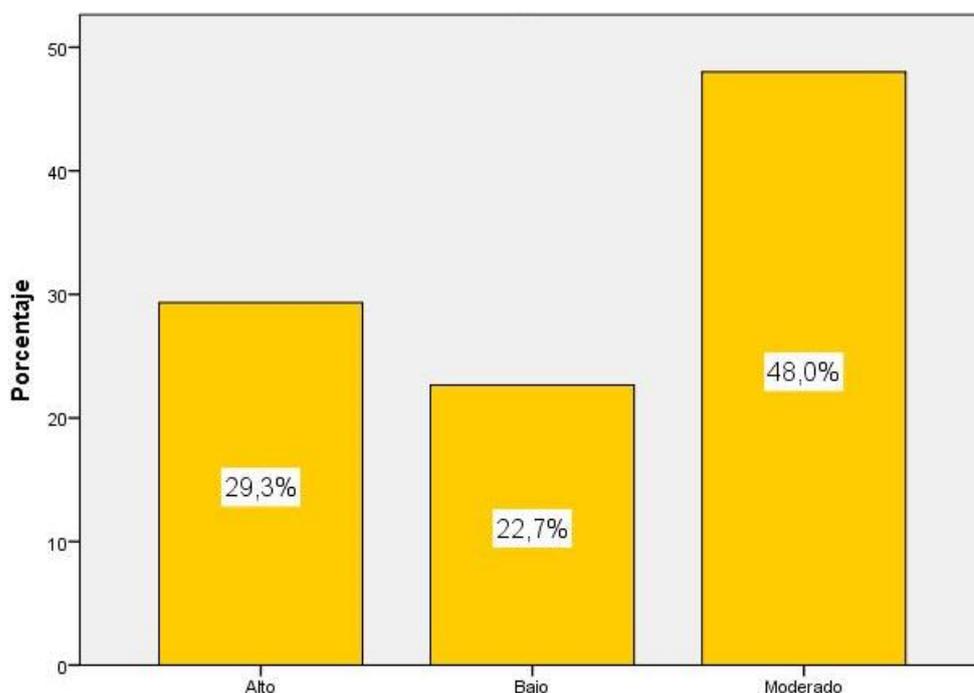


Figura 9. Niveles alcanzados en la dimensión Relaciones interpersonales

De la tabla 16 y figura 9, se observa que de un total de 75 docentes de la institución educativa Pedro Paulet Mostajo del distrito de Huacho. El 48,0 % de ellos mostraron en la dimensión Relaciones interpersonales un nivel de desempeño moderado; mientras un 29,3 % mostraron en esta dimensión un nivel de desempeño alto y un 22,7 % alcanzaron en la dimensión relaciones interpersonales un nivel de desempeño docente bajo.

4.2 Contrastación de hipótesis

Dado que se tiene 2 variables cuantitativas es necesario comprobar antes de cualquier análisis estadístico inferencial, si los datos de las variables aleatorias estudiadas siguen o no el modelo normal de distribución de probabilidades. Para realizar la prueba de normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que el tamaño de la muestra es mayor que 30.

Prueba de Normalidad Kolmogorov – Smirnov

Para realizar la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov se siguió el siguiente procedimiento:

- a) Planteo de las hipótesis:

Hipótesis Nula (H₀): Las puntuaciones de la variable liderazgo pedagógico tienen una distribución normal

Hipótesis Alterna (H_a): Las puntuaciones de la variable liderazgo pedagógico no tienen una distribución normal.

b) Nivel de significación o margen de error: $\alpha = 5\% = 0,05$

c) Estadístico de prueba: Kolmogorov – Smirnov

Tabla 17. Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo pedagógico	,175	75	,000	,862	75	,000
Desempeño docente	,190	75	,000	,869	75	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

d) Regla de decisión:

- Si $p_valor (sig) \leq 0,05$ se rechaza la hipótesis nula
- Si $p_valor (sig) > 0,05$ no se rechaza la hipótesis nula

Sobre la variable liderazgo pedagógico, el p-valor es igual 0,000 como este valor es menor a 0,05 se infiere que hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, concluyendo que los datos no provienen de una distribución normal.

Sobre la variable desempeño docente, el p-valor es igual 0,000 como este valor es menor a 0,05 se infiere que hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, concluyendo que los datos no provienen de una distribución normal.

e) Conclusión:

Las puntuaciones de ambas variables no presentaron distribuciones normales, por lo que, para efectuar la prueba de hipótesis de alcance correlacional, se utilizó la prueba estadística no paramétrica: Prueba de Correlación Rho de Spearman.

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General

Hipótesis Alterna (H_a): Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018 ($\rho = 0$)

Hipótesis nula (H₀): No existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018 ($\rho \neq 0$)

. **Nivel de significación: $\alpha = 0,05$**

. **Estadístico de prueba:** T de Student para el coeficiente de correlación de Spearman

$$t_{n-2} = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Tabla 18. *Correlación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente*

		Liderazgo pedagógico del director	Desempeño docente
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico del director	1,000	,655**
			,000
		75	75
	Desempeño docente	,655**	1,000
		,000	
		75	75

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión:

- Si $P_{\text{valor}} \leq \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $P_{\text{valor}} > \alpha$; se acepta la hipótesis nula

Conclusión:

Como se aprecia en la tabla 18, el valor $\text{Sig. (bilateral)} = P_{\text{valor}} = 0,000$ es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de 0,655 lo que significa que existe una correlación lineal directa positiva moderada.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

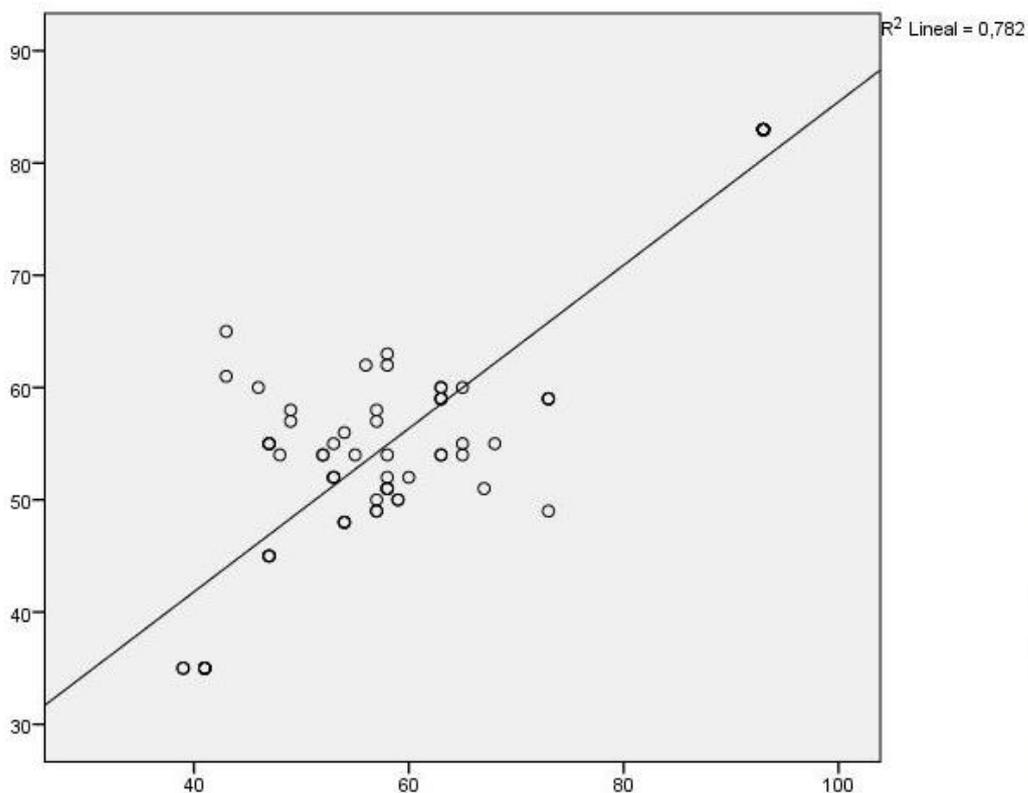


Figura 10. Diagrama de dispersión entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente

4.2.2 Contratación de las hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Hipótesis Alterna (Ha): Existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

Hipótesis nula (H0): No existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional de los docentes en la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

. Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

. Estadístico de prueba: T de Student para el coeficiente de correlación de Spearman

$$t_{n-2} = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Tabla 19. *Correlación entre la gestión para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente*

			Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Desempeño docente
Rho de Spearman	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Coefficiente de correlación	1,000	,663**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	,663**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

. Regla de decisión:

- Si $P_valor \leq \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $P_valor > \alpha$; se acepta la hipótesis nula

Conclusión:

Como se aprecia en la tabla 19, el valor Sig.(bilateral)= $P_valor = 0,000$ es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe una relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de 0,663 lo que significa que existe una correlación lineal directa positiva moderada.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

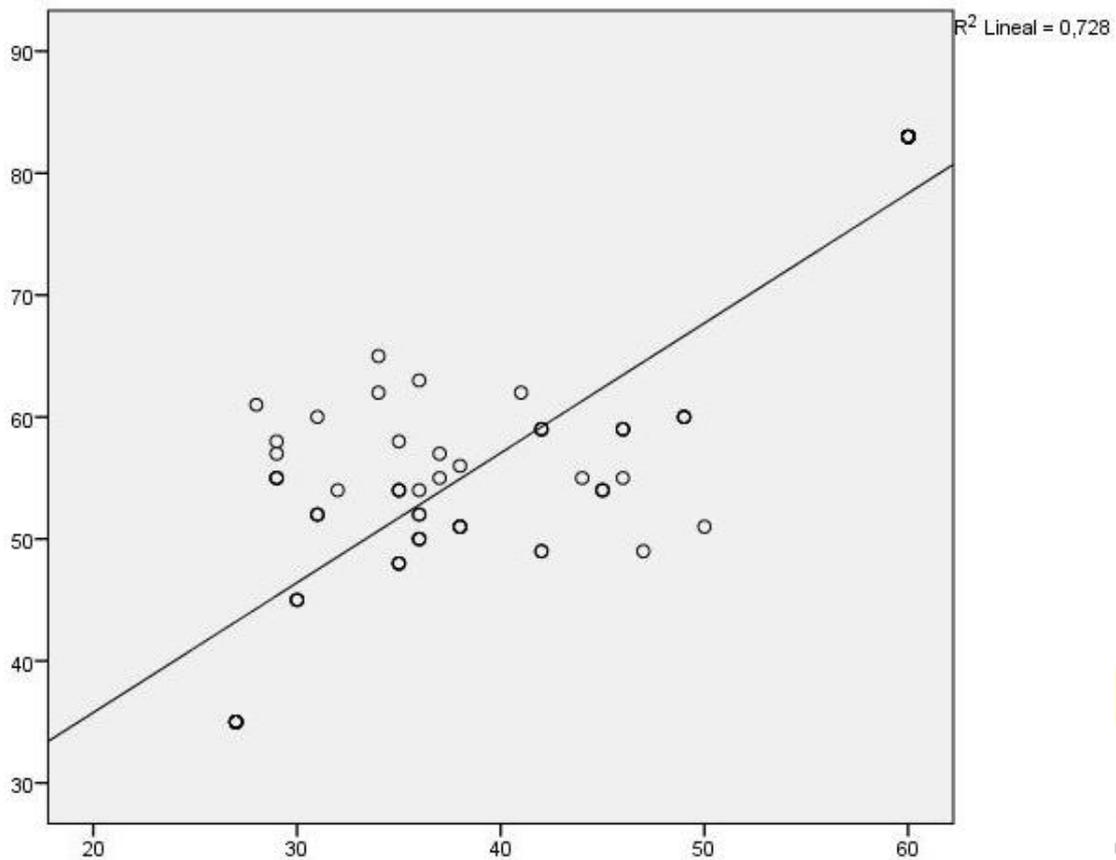


Figura 11. Diagrama de dispersión entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente

Hipótesis específica 2

Hipótesis Alternativa (H_a): Existe relación significativa entre la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

Hipótesis nula (H₀): No existe relación significativa entre la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

. Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

. Estadístico de prueba: T de Student para el coeficiente de correlación de Spearman

$$t_{n-2} = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Tabla 20. *Correlación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente*

			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Desempeño docente
Rho de Spearman	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Coefficiente de correlación	1,000	,562**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	,562**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

. Regla de decisión:

Si $P_valor \leq \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $P_valor > \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. Conclusión:

Como se aprecia en la tabla 20, el valor Sig.(bilateral)= $P_valor = 0,000$ es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe una relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de 0,562 lo que significa que existe una correlación lineal directa positiva moderada.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

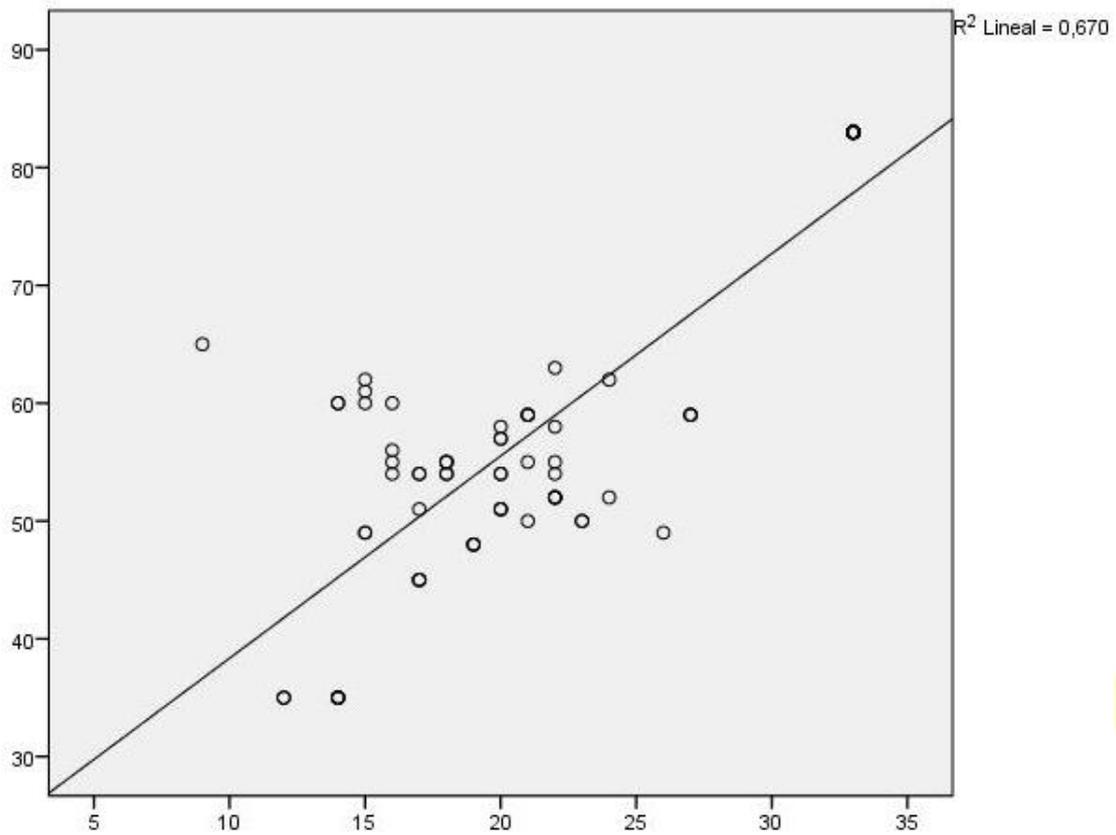
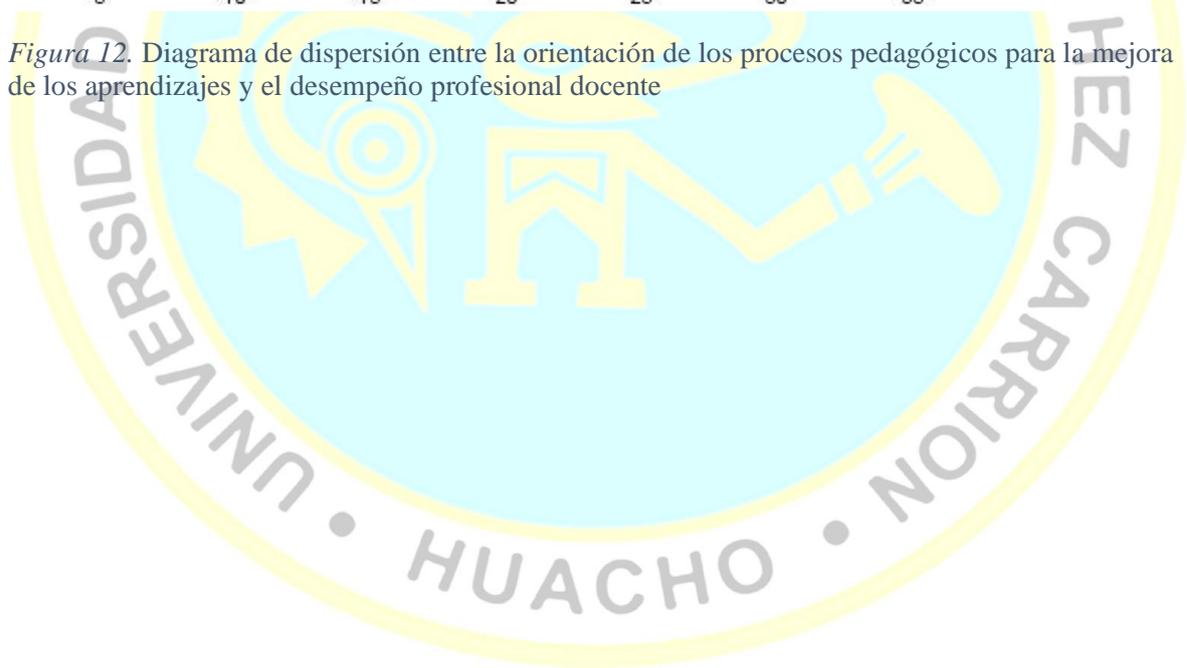


Figura 12. Diagrama de dispersión entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional docente



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes de la Institución educativa Pedro Paulet Mostajo, es decir que a un mayor nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un mayor desempeño docente y a un menor nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un menor desempeño docente.

Este resultado, guarda similitud con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Lecaros, (2018) en su tesis titulada “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El agustino 2018” quien arribó a la conclusión de que existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, así como existe una relación entre la variable desempeño docente y la dimensión metas y expectativa, la dimensión uso estratégico de los recursos, la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, la dimensión promoción y participación en el aprendizaje y la dimensión garantía de un entorno ordenado.

Del mismo modo, el resultado de la presente investigación se asemeja a los resultados encontrados por Redolfo (2015), quien en su tesis titulada “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja -departamento de Junín. Llegó a la conclusión de que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL de Jauja, departamento de Junín, 2015.

Así mismo el resultado de la presente investigación discrepa con los resultados obtenidos por Mestanza (2018) en su tesis titulada “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho”, arribó a la conclusión de que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A partir de los datos obtenidos del estudio realizado y de su posterior análisis e interpretación se llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho, 2018. Del mismo modo el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0.655 lo que significa que existe una **correlación directa positiva moderada**.

El cuanto al liderazgo pedagógico el 57,3 % de los docentes manifiestan que el nivel de liderazgo pedagógico que ejerce el director es regular; mientras un 25,3 % manifiestan que el liderazgo pedagógico del director es deficiente y un 17,3 % manifiestan que el nivel de liderazgo es bueno.

Con respecto al desempeño profesional de los docentes se encontró que el 73,3 % de ellos muestran un nivel de desempeño moderado; mientras un 17,3 % muestran un nivel de desempeño alto y un 9,3 % muestran un nivel de desempeño docente bajo.

SEGUNDA: Existe una relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018. Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de 0,663 lo que significa que existe una correlación directa positiva moderada.

En cuanto al nivel del liderazgo del director con respecto a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se encontró que el 53,3 % de los docentes manifestaron que el nivel de liderazgo del director con respecto a esta dimensión es regular; mientras un 28,0 % manifestaron que es deficiente y un 18,7 % manifestaron que el nivel de liderazgo pedagógico respecto a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es bueno.

TERCERA: Existe una relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018. Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de 0,562 lo que significa que existe una correlación directa positiva moderada.

En cuanto al nivel de liderazgo del director con respecto a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se encontró que el 53,3 % de los docentes manifestaron que el nivel de liderazgo del director con respecto a esta dimensión es regular; mientras un 25,3 % manifestaron que es deficiente y un 21,3 % manifestaron que el nivel de liderazgo pedagógico respecto a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es bueno.

6.2 Recomendaciones

PRIMERA: El Ministerio de Educación debe fortalecer el liderazgo pedagógico eficaz del personal directivo de las instituciones educativas mediante el desarrollo de cursos a nivel de posgrado para capacitarlos en cuanto a monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del personal docente orientado a mejorar su desempeño en el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos del área curricular a su cargo.

SEGUNDA: El director de la Institución Educativa debe implementar las comunidades profesionales de aprendizaje en la institución educativa, como una forma de organización colegiada muy eficaz para responder a situaciones problemáticas tanto de índole académica como de convivencia escolar, liderados por el personal directivo.

TERCERA: Realizar un seguimiento sistemático permanente de la relación existente entre el liderazgo pedagógico del directivo con el desempeño pedagógico del docente y el impacto que ambos puedan tener sobre los aprendizajes de los estudiantes, principal referente de la gestión escolar.

CUARTA: Desarrollar posteriores investigaciones causales basadas en métodos estadísticos, que permitan profundizar la medición de las variables, dada la relación encontrada entre el liderazgo pedagógico y el desempeño profesional docente.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Lecaros , R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín– El Agustino 2017*. (Tesis de maestría inédita), Universidad César Vallejo, Lima,Perú.

Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E "San Antonio de Jicamarca" del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría inédita), Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.

Redolfo, L. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja-Departamento de Junin 2015*. (Tesis de Maestría inédita), Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, Lima,Perú.

7.2 Fuentes bibliográficas

American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones*. México: El Manual Moderno.

Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc. Graw-Hill.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* ((10a ed.) ed.). México: Mc. Graw-Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Ediciones Paraninfo S.A.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Kotter, J. (1988). *El factor Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de santos.

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

Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco del Buen desempeño Docente*. Lima: Autor.

- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen desempeño del directivo*. Lima: Autor.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México: Pearson.
- Tafur, R. (2012). *La tesis universitaria*. Lima: Mantaro.
- Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

7.3 Fuentes hemerográficas

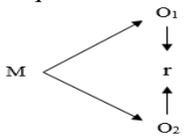
- Anderson, S. (julio de 2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 9(2). doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127
- Bolívar, A. (marzo de 2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros/ Journal of Parents and Teachers*, 0(381). doi:http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004

7.4 Fuentes electrónicas

- Montes, H. (2012). *El liderazgo y el Desempeño Directivo en el Proyecto educativo de la Escuela Primaria Francisco Sarabia*. (Tesis de Maestría, Universidad Chichahuense de México), México. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/263746500/097-pdf>
- Palomino, F. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la unidad académica de estudios generales de la Universidad de San Martín de Porres*. (Tesis de maestría). Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1693>

ANEXOS



PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			METODOLOGÍA
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018?</p> <p>2. ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Determinar el grado de relación que existe entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018</p> <p>2. Determinar el grado de relación que existe entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018</p> <p>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. Existe una relación directa y significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018</p> <p>2. Existe una relación directa y significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño profesional en los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, Huacho 2018.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Liderazgo pedagógico del director</p> <p>Variable 2</p> <p>Desempeño profesional docente</p>	<p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Capacidades pedagógicas</p> <p>Disposición para la labor docente</p> <p>Responsabilidad laboral</p> <p>Relaciones Interpersonales.</p>	<p>- Conducción de la planificación institucional</p> <p>- Participación de los docentes, las familias y la comunidad.</p> <p>- Gestión de recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</p> <p>- Evaluación de la gestión</p> <p>- Liderazgo de una comunidad de aprendizaje colaborativo.</p> <p>- Gestión de calidad en los procesos pedagógicos.</p> <p>- Dominio pedagógico</p> <p>- Disposición para el trabajo</p> <p>- Disposición para el aprendizaje</p> <p>- Cumplimiento de funciones</p> <p>- Actitudes y emociones</p>	<p>Diseño de investigación No experimental de corte transversal Esquema:</p>  <p>M: muestra de docentes O1: Observación de la Variable 1 O2: Observación de la Variable 2 r: Correlación entre variables</p> <p>Tipo de investigación Básica o teórica</p> <p>Nivel de investigación Correlacional</p> <p>Población Todos los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet, que son en total 92.</p> <p>Muestra Los 75 docentes seleccionados aleatoriamente.</p>



CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

Estimado docente y/o directivo el presente instrumento presenta un conjunto de características sobre el liderazgo pedagógico del director de su Institución Educativa, le pedimos que sea sincero en sus respuestas, ya que la información es de carácter confidencial y de uso exclusivo para la investigación.

Instrucciones: Responda marcando con una (x) la escala que crea más conveniente, según el accionar de su director.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

VARIABLE 1: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES						
		5	4	3	2	1
1.	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
2.	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje					
3.	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4.	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					
5.	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6.	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
7.	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de metas de aprendizaje de los estudiantes.					
8.	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la Institución Educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.					
9.	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la Institución Educativa bajo un enfoque orientado a resultados.					
10.	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
11.	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la Institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
12.	Gestiona la información que produce la Institución Educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					

13.	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14.	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje					
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES		5	4	3	2	1
15.	Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.					
16.	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y el clima escolar.					
17.	Estimula la iniciativa de las y los docentes relacionados con Innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.					
18.	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.					
19.	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
20.	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes, el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
21.	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora					

Nota: Tomado del Marco de Buen Desempeño del Directivo – MINEDU 2014



FICHA DE OBSERVACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE

La presente ficha de observación tiene como objetivo recopilar información para determinar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Pedro Paulet Mostajo.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la frecuencia que alcanzó el docente observado en cada uno de los siguientes indicadores, según corresponda de acuerdo a la siguiente escala:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

INDICADORES										
DIMENSIÓN: CAPACIDADES PEDAGÓGICAS					5	4	3	2	1	
Dominio pedagógico										
1.	El docente demuestra que domina los contenidos que aborda en sus sesiones.									
2.	El docente involucra activamente a las estudiantes en las actividades de aprendizaje.									
3.	El docente propone actividades de aprendizaje que promueven el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico durante el desarrollo de la sesión.									
4.	El docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar y adecuar su enseñanza.									
5.	El docente utiliza mecanismos positivos para favorecer el buen comportamiento de los estudiantes en el aula.									
DIMENSIÓN: DISPOSICIÓN PARA LA LABOR DOCENTE					5	4	3	2	1	
Disposición para el trabajo y aprendizaje										
6.	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje									
7.	El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional.									
8.	Participa en jornadas de capacitación y actualización profesional.									
9.	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase									
10.	Se muestra receptivo ante los cambios que se promueven para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.									
DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD PROFESIONAL					5	4	3	2	1	
Cumplimiento de funciones										
11.	Cumple puntualmente con el horario de clase establecido									
12.	Asiste a las reuniones de colegiado convocadas por los asesores de área y directivos de la Institución Educativa.									
13.	Participa en actividades extracurriculares									

14.	Entrega con puntualidad los documentos pedagógicos al coordinador o asesor de área.					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES (con alumnos, padres, directivos y colegas)		5	4	3	2	1
Actitudes y emociones						
15.	Demuestra respeto por las ideas de sus estudiantes					
16.	Mantiene equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas					
17.	Mantiene buenas relaciones con todos los miembros de la Institución Educativa.					
18.	Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes empleando un lenguaje sencillo.					
19.	Sus clases se desarrollan en un ambiente de respeto y cordialidad					

¡Muchas Gracias, por su tiempo y participación!



BASE DE DATOS

N	Liderazgo pedagógico del director																						ST1	V1			
	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes														Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	S1	D1	15	16	17	18	19	20			21	S2	D2
1	2	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	38	Moderado	1	3	2	3	2	2	3	16	Moderado	54	Moderado
2	2	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	5	34	Moderado	3	1	1	1	1	1	1	9	Bajo	43	Bajo
3	3	2	5	1	2	2	5	1	2	2	5	1	2	2	35	Moderado	5	2	3	3	3	3	3	22	Moderado	57	Moderado
4	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
5	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	2	37	Moderado	2	3	3	2	5	3	2	20	Moderado	57	Moderado
6	1	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	46	Moderado	3	1	4	4	2	4	4	22	Moderado	68	Moderado
7	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	29	Bajo	3	3	2	3	4	2	3	20	Moderado	49	Moderado
8	4	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	1	47	Moderado	5	4	3	4	3	3	4	26	Alto	73	Moderado
9	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	27	Bajo	2	2	1	2	4	1	2	14	Bajo	41	Bajo
10	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	50	Moderado	3	2	2	2	4	2	2	17	Moderado	67	Moderado
11	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	5	31	Bajo	2	3	3	1	2	3	1	15	Bajo	46	Bajo
12	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	2	32	Bajo	1	2	3	3	1	3	3	16	Moderado	48	Bajo
13	3	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	35	Moderado	3	1	5	2	2	5	2	20	Moderado	55	Moderado
14	4	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	1	29	Bajo	2	3	2	4	3	2	4	20	Moderado	49	Moderado
15	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	44	Moderado	4	3	2	3	4	2	3	21	Moderado	65	Moderado
16	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
17	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	38	Moderado	3	2	2	3	5	2	3	20	Moderado	58	Moderado
18	4	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	4	35	Moderado	3	2	3	2	2	3	2	17	Moderado	52	Moderado
19	2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	35	Moderado	2	5	3	2	2	3	2	19	Moderado	54	Moderado
20	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	27	Bajo	2	2	1	2	4	1	2	14	Bajo	41	Bajo
21	2	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	1	42	Moderado	3	3	3	3	3	3	3	21	Moderado	63	Moderado
22	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
23	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	2	31	Bajo	5	1	5	2	2	5	2	22	Moderado	53	Moderado
24	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	30	Bajo	3	2	3	2	2	3	2	17	Moderado	47	Bajo
25	3	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	45	Moderado	3	4	4	1	3	4	1	20	Moderado	65	Moderado
26	3	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	29	Bajo	2	4	2	3	2	2	3	18	Moderado	47	Bajo
27	2	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	49	Moderado	1	3	1	3	4	1	3	16	Moderado	65	Moderado
28	4	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	3	46	Moderado	3	5	3	5	3	3	5	27	Alto	73	Moderado
29	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
30	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	36	Moderado	4	3	3	4	3	3	4	24	Moderado	60	Moderado
31	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	36	Moderado	2	1	5	3	4	5	3	23	Moderado	59	Moderado
32	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	27	Bajo	2	2	1	2	4	1	2	14	Bajo	41	Bajo
33	5	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	37	Moderado	1	4	3	2	1	3	2	16	Moderado	53	Moderado
34	2	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	3	41	Moderado	2	3	1	3	2	1	3	15	Bajo	56	Moderado
35	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
36	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	36	Moderado	4	5	3	2	3	3	2	22	Moderado	58	Moderado
37	5	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	34	Moderado	2	3	4	3	5	4	3	24	Moderado	58	Moderado
38	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	5	28	Bajo	5	2	2	1	2	2	1	15	Bajo	43	Bajo
39	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
40	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	36	Moderado	4	5	3	2	3	3	2	22	Moderado	58	Moderado
41	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
42	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	38	Moderado	3	2	2	3	5	2	3	20	Moderado	58	Moderado
43	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
44	2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	35	Moderado	2	5	3	2	2	3	2	19	Moderado	54	Moderado
45	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	27	Bajo	2	2	1	2	4	1	2	14	Bajo	41	Bajo
46	2	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	1	42	Moderado	3	3	3	3	3	3	3	21	Moderado	63	Moderado
47	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
48	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	2	31	Bajo	5	1	5	2	2	5	2	22	Moderado	53	Moderado
49	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	30	Bajo	3	2	3	2	2	3	2	17	Moderado	47	Bajo
50	3	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	45	Moderado	3	4	2	1	3	4	1	18	Moderado	63	Moderado
51	3	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	29	Bajo	2	4	2	3	2	2	3	18	Moderado	47	Bajo
52	2	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	49	Moderado	1	3	1	3	2	1	3	14	Bajo	63	Moderado
53	4	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	3	46	Moderado	3	5	3	5	3	3	5	27	Alto	73	Moderado
54	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	42	Moderado	3	2	2	2	2	2	2	15	Bajo	57	Moderado
55	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	36	Moderado	4	3	3	2	3	3	4	22	Moderado	58	Moderado
56	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	36	Moderado	2	1	5	3	2	5	3	21	Moderado	57	Moderado
57	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	27	Bajo	2	2	1	2	2	1	2	12	Bajo	39	Bajo
58	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
59	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
60	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	38	Moderado	3	2	2	3	5	2	3	20	Moderado	58	Moderado

61	4	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	4	35	Moderado	3	2	3	2	2	3	2	17	Moderado	52	Moderado
62	2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	35	Moderado	2	5	3	2	2	3	2	19	Moderado	54	Moderado
63	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	27	Bajo	2	2	1	2	2	1	2	12	Bajo	39	Bajo
64	2	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	1	42	Moderado	3	3	3	3	3	3	3	21	Moderado	63	Moderado
65	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
66	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	2	31	Bajo	5	1	5	2	2	5	2	22	Moderado	53	Moderado
67	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	30	Bajo	3	2	3	2	2	3	2	17	Moderado	47	Bajo
68	3	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	45	Moderado	3	4	2	1	3	4	1	18	Moderado	67	Moderado
69	3	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	29	Bajo	2	4	2	3	2	2	3	18	Moderado	47	Bajo
70	2	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	49	Moderado	1	3	1	3	2	1	3	14	Bajo	63	Moderado
71	4	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	3	46	Moderado	3	5	3	5	3	3	5	27	Alto	73	Moderado
72	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	42	Moderado	3	2	2	2	2	2	2	15	Bajo	57	Moderado
73	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4	60	Alto	3	5	5	5	5	5	5	33	Alto	93	Alto
74	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	36	Moderado	2	1	5	3	4	5	3	23	Moderado	59	Moderado
75	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	27	Bajo	2	2	1	2	4	1	2	14	Bajo	41	Bajo



N	Desempeño docente																					ST2	V2							
	Capacidades pedagógicas						Disposición para la labor docente						Responsabilidad profesional					Relaciones interpersonales												
	1	2	3	4	5	S3	D3	6	7	8	9	10	S4	D4	11	12	13	14	S5	D5	15			16	17	18	19	S6	D6	
1	1	2	2	5	2	12	Moderado	1	3	4	5	2	15	Moderado	3	1	5	3	12	Moderado	2	5	3	4	3	17	Moderado	56	Moderado	
2	2	4	5	2	1	14	Moderado	4	5	3	4	3	19	Alto	5	2	3	5	15	Alto	2	3	4	5	3	17	Moderado	65	Moderado	
3	3	3	3	4	3	13	Moderado	5	4	2	3	3	17	Moderado	3	1	3	3	10	Moderado	3	4	3	3	5	18	Moderado	58	Moderado	
4	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
5	2	3	2	3	2	12	Moderado	3	4	3	4	4	18	Moderado	1	2	1	3	7	Bajo	3	5	5	3	4	20	Alto	57	Moderado	
6	3	5	2	3	3	16	Moderado	4	4	3	3	4	18	Moderado	3	1	5	1	10	Moderado	2	2	3	2	2	11	Bajo	55	Moderado	
7	4	4	4	1	3	16	Moderado	4	3	1	5	2	15	Moderado	3	1	4	4	12	Moderado	4	4	4	1	2	15	Moderado	48	Moderado	
8	3	3	2	2	1	11	Bajo	3	3	2	3	5	16	Moderado	1	3	3	3	10	Moderado	3	3	1	3	2	12	Moderado	59	Moderado	
9	2	2	1	2	2	9	Bajo	3	2	2	2	3	12	Moderado	1	2	1	2	6	Bajo	1	2	2	2	1	8	Bajo	35	Bajo	
10	3	4	3	3	3	16	Moderado	1	2	3	3	3	12	Moderado	5	1	2	2	10	Moderado	3	1	3	4	2	13	Moderado	51	Moderado	
11	3	2	2	5	5	17	Moderado	3	5	2	3	1	14	Moderado	2	3	4	5	14	Alto	4	2	4	3	2	15	Moderado	60	Moderado	
12	3	2	5	2	3	15	Moderado	4	3	5	1	4	17	Moderado	1	1	3	3	8	Bajo	1	3	2	3	5	14	Moderado	54	Moderado	
13	3	3	4	3	3	16	Moderado	2	3	3	3	2	13	Moderado	3	3	1	4	11	Moderado	3	3	2	3	3	14	Moderado	54	Moderado	
14	5	1	2	3	3	14	Moderado	2	2	4	2	5	15	Moderado	2	1	3	1	7	Bajo	5	3	5	5	3	21	Alto	57	Moderado	
15	2	3	2	3	2	12	Moderado	3	2	3	3	3	14	Moderado	5	3	5	3	16	Alto	2	4	2	2	3	13	Moderado	55	Moderado	
16	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
17	3	4	3	2	3	15	Moderado	5	1	2	3	2	13	Moderado	2	4	1	3	4	11	Moderado	2	4	1	3	2	12	Moderado	51	Moderado
18	2	3	3	3	5	16	Moderado	2	3	3	4	1	13	Moderado	2	2	1	2	7	Bajo	5	3	4	4	2	18	Moderado	54	Moderado	
19	1	2	2	4	2	11	Bajo	4	3	5	2	2	16	Moderado	2	1	2	4	9	Moderado	3	2	3	3	1	12	Moderado	48	Moderado	
20	2	2	1	2	2	9	Bajo	3	2	2	2	3	12	Moderado	1	2	1	2	6	Bajo	1	2	2	2	1	8	Bajo	35	Bajo	
21	2	1	3	3	2	11	Bajo	5	3	3	4	5	20	Alto	3	3	5	4	15	Alto	4	1	3	2	3	13	Moderado	59	Moderado	
22	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
23	5	3	2	2	3	15	Moderado	4	5	2	1	3	15	Moderado	5	1	3	3	12	Moderado	2	3	1	3	1	10	Bajo	52	Moderado	
24	3	2	3	3	2	13	Moderado	3	2	1	3	4	13	Moderado	3	3	3	1	10	Moderado	1	3	1	3	1	9	Bajo	45	Moderado	
25	3	4	1	2	3	13	Moderado	1	2	3	4	5	15	Moderado	3	1	2	3	9	Moderado	2	5	3	5	2	17	Moderado	54	Moderado	
26	3	2	3	5	3	16	Moderado	3	3	2	3	2	13	Moderado	2	2	1	2	7	Bajo	5	2	5	3	4	19	Alto	55	Moderado	
27	4	2	3	3	3	15	Moderado	3	2	3	5	4	17	Moderado	3	1	2	3	9	Moderado	3	4	4	3	5	19	Alto	60	Moderado	
28	2	2	2	5	2	13	Moderado	4	1	2	2	3	12	Moderado	5	3	4	5	17	Alto	4	3	3	4	3	17	Moderado	59	Moderado	
29	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
30	2	3	3	4	3	15	Moderado	5	3	2	5	1	16	Moderado	1	3	3	4	11	Moderado	2	2	3	2	1	10	Bajo	52	Moderado	
31	3	3	3	2	2	13	Moderado	2	4	4	3	2	15	Moderado	2	3	1	3	9	Moderado	3	1	4	2	3	13	Moderado	50	Moderado	
32	2	2	1	2	2	9	Bajo	3	2	2	2	3	12	Moderado	1	2	1	2	6	Bajo	1	2	2	2	1	8	Bajo	35	Bajo	
33	4	3	1	3	3	14	Moderado	3	3	5	1	3	15	Moderado	5	3	2	2	12	Moderado	2	4	3	3	2	14	Moderado	55	Moderado	
34	2	5	3	3	1	14	Moderado	2	4	2	3	5	16	Moderado	3	3	1	4	11	Moderado	4	5	5	4	3	21	Alto	62	Moderado	
35	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
36	2	2	4	2	2	12	Moderado	2	2	4	3	4	15	Moderado	3	1	4	5	13	Moderado	2	3	3	3	3	14	Moderado	54	Moderado	
37	4	2	3	3	5	17	Moderado	3	5	3	5	3	19	Alto	2	2	2	3	9	Moderado	5	3	4	3	2	17	Moderado	62	Moderado	
38	3	3	5	5	3	19	Alto	2	2	5	4	3	16	Moderado	5	1	5	4	15	Alto	3	2	2	2	2	11	Bajo	61	Moderado	
39	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
40	3	5	3	3	5	19	Alto	3	3	3	3	4	16	Moderado	2	1	4	4	11	Moderado	2	4	4	3	4	17	Moderado	63	Moderado	
41	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
42	3	4	3	2	3	15	Moderado	5	1	2	3	2	13	Moderado	3	1	3	4	11	Moderado	2	4	1	3	2	12	Moderado	51	Moderado	
43	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
44	1	2	2	4	2	11	Bajo	4	3	5	2	2	16	Moderado	2	1	2	4	9	Moderado	3	2	3	3	1	12	Moderado	48	Moderado	
45	2	2	1	2	2	9	Bajo	3	2	2	2	3	12	Moderado	1	2	1	2	6	Bajo	1	2	2	2	1	8	Bajo	35	Bajo	
46	2	1	3	3	2	11	Bajo	5	3	3	4	5	20	Alto	3	3	5	4	15	Alto	4	1	3	2	3	13	Moderado	59	Moderado	
47	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
48	5	3	2	2	3	15	Moderado	4	5	2	1	3	15	Moderado	5	1	3	3	12	Moderado	2	3	1	3	1	10	Bajo	52	Moderado	
49	3	2	3	3	2	13	Moderado	3	2	1	3	4	13	Moderado	3	3	3	1	10	Moderado	1	3	1	3	1	9	Bajo	45	Moderado	
50	3	4	1	2	3	13	Moderado	1	2	3	4	5	15	Moderado	3	1	2	3	9	Moderado	2	5	3	5	2	17	Moderado	54	Moderado	
51	3	2	3	3	5	16	Moderado	3	3	2	3	2	13	Moderado	2	2	1	2	7	Bajo	5	2	5	3	4	19	Alto	55	Moderado	
52	4	2	3	3	3	15	Moderado	3	2	3	5	4	17	Moderado	3	1	2	3	9	Moderado	3	4	4	3	5	19	Alto	60	Moderado	
53	2	2	2	5	2	13	Moderado	4	1	2	2	3	12	Moderado	5	3	4	5	17	Alto	4	3	3	4	3	17	Moderado	59	Moderado	
54	1	1	4	3	3	12	Moderado	2	2	5	3	2	14	Moderado	3	1	3	3	10	Moderado	5	3	1	1	3	13	Moderado	49	Moderado	
55	2	3	3	4	3	15	Moderado	5	3	2	5	1	16	Moderado	1	3	3	4	11	Moderado	2	2	3	2	1	10	Bajo	52	Moderado	
56	3	3	3	2	3	13	Moderado	2	4	4	3	2	15	Moderado	2	3	1	3	9	Moderado	3	1	4	2	3	13	Moderado	50	Moderado	
57	2	2	1	2	2	9	Bajo	3	2	2	2	3	12	Moderado	1	2	1	2	6	Bajo	1	2	2	2	1	8	Bajo	35	Bajo	
58	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
59	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto	
60	3	4	3	2	3	15	Moderado	5	1	2	3	2	13	Moderado	2	1	3	4	11	Moderado	2	4	1	3	2	12	Moderado	51	Moderado	
61	2	3	3	3	5	16	Moderado	2	3	3	4	1	13	Moderado	2	2	1	2	7	Bajo	5	3	4	4	2	18	Moderado	54	Moderado	
62	1	2	2	4	2	11	Bajo	4	3	5	2	2	16	Moderado	2	1	2	4	9	Moderado	3	2	3	3						

69	3	2	3	5	3	16	Moderado	3	3	2	3	2	13	Moderado	2	2	1	2	7	Bajo	5	2	5	3	4	19	Alto	55	Moderado
70	4	2	3	3	3	15	Moderado	3	2	3	5	4	17	Moderado	3	1	2	3	9	Moderado	3	4	4	3	5	19	Alto	60	Moderado
71	2	2	2	5	2	13	Moderado	4	1	2	2	3	12	Moderado	5	3	4	5	17	Alto	4	3	3	4	3	17	Moderado	59	Moderado
72	1	1	4	3	3	12	Moderado	2	2	5	3	2	14	Moderado	3	1	3	3	10	Moderado	5	3	1	1	3	13	Moderado	49	Moderado
73	5	1	4	5	5	20	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	2	5	5	5	17	Alto	3	5	5	5	5	23	Alto	83	Alto
74	3	3	3	2	2	13	Moderado	2	4	4	3	2	15	Moderado	2	3	1	3	9	Moderado	3	1	4	2	3	13	Moderado	50	Moderado
75	2	2	1	2	2	9	Bajo	3	2	2	2	3	12	Moderado	1	2	1	2	6	Bajo	1	2	2	2	1	8	Bajo	35	Bajo



M(o). César Wilfredo Vásquez Trejo
ASESOR

Dr. Jorge Alberto Palomino Way
PRESIDENTE

Dr. Edgar Tito Susanibar Ramírez
SECRETARIO

Dr. Henry William Marcelo Castillo
VOCAL

