

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
BENEDICTO XVI
ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRIA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y
ACREDITACIÓN EDUCATIVA**



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL
DISTRITO DE CALAMARCA, JULCAN- 2019**

TESIS PARA OBTENER GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y
ACREDITACION EDUCATIVA**

AUTORES

Br. CASTRO VALLE, Carmen Andrea

Br. MORALES HORNA, Luis Alberto

ASESOR

Dr. NOLBERTO LEYVA AGUILAR

LINEA DE INVESTIGACIÓN.
Gestión Educativa

TRUJILLO - PERÚ

2019

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte O. F. M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller de la Universidad
Católica de Trujillo Benedicto XVI

R.P. Dr. Juan José Lydon Mc Hugh. O.S.A

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Sandra Mónica Olano Bracamonte

Vicerrectora Académica

Pbro. Dr. Alejandro Augusto Preciado Muñoz

Director de la Escuela de Posgrado

Dr. Carlos Alfredo Cerna Muñoz

Director del Instituto de Investigación

Mg. José Andrés Cruzado Albarrán

Secretario General.

Dedicatoria

A Dios, a nuestros Padres por ser motivación permanente
Para nuestra superación y conseguir las metas.

Agradecimiento

A nuestro asesor
y a los maestros
De la Escuela de Posgrado
De la Universidad.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Br. CASTRO VALLE, Carmen Andrea, con DNI 40263802 y Br. MORALES HORNA, Luis Alberto, con DNI 41366408, estudiantes de la Escuela de Postgrado, Maestría en la Universidad Católica de Trujillo; declaramos que la investigación académica titulada: Liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2019, es de nuestra autoría.

Por lo tanto, se afirma lo siguiente:

- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico previo o título profesional.
- Somos conscientes de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determine el procedimiento disciplinario.
- El porcentaje de túrnitin es del 12% de similitud.

Trujillo 28 de agosto de 2019.

Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Problema general	14
1.2.2 Problemas específicos	14
1.3 Formulación de objetivos	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificación de la investigación	15
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	16
2.1 Antecedentes de la investigación	17
2.2 Bases teórico científicas	19
2.3 Marco conceptual	25
2.4 Identificación de dimensiones	26
2.5 Formulación de hipótesis	26
2.5.1 Hipótesis general	26
2.5.2 Hipótesis específicas	27
2.6 Variables	27
2.6.1 Definición operacional	27
2.6.2 Operacionalización	28

Capítulo III: METODOLOGÍA	30
3.1 Tipo de investigación	30
3.2 Método de investigación	30
3.3 Diseño de investigación	30
3.4 Población y muestra	30
3.5 Técnicas e instrumentos de recojo de datos	32
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	32
3.7 Aspectos éticos	33
Capítulo IV: RESULTADOS	34
4.1 Presentación y análisis de resultados	34
4.2 Prueba de hipótesis	38
4.3 Discusión de resultados	42
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
5.1 Conclusiones	44
5.2 Recomendaciones	45
Referencias	46
APÉNDICES Y ANEXOS	48
Apéndice 1. Cuestionario 1	48
Apéndice 2. Escala de Desempeño Docente	50
Apéndice 3. Fichas de validación	53
Apéndice 4. Fichas técnicas	58
Apéndice 5. Base de datos	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1	Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo	28
Tabla2	Operacionalización de la Variable desempeño docente	29
Tabla 3	Población de docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018.	31
Tabla 4	Muestra de docentes del nivel secundario de algunas Instituciones Educativas del Distrito de Calamarca, Julcán.	32
Tabla 5	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.	32
Tabla 6	Distribución de docentes según el Liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019	34
Tabla 7	Distribución de docentes según la dimensión manejo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019	35
Tabla 8	Distribución de docentes según la dimensión manejo emocional, situacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019	36
Tabla 9	Distribución de docentes según la dimensión manejo organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019	37
Tabla 10	Resultados de la prueba de hipótesis liderazgo directivo y desempeño docente	38
Tabla 11	Resultados de la prueba de hipótesis manejo pedagógico y desempeño docente	39
Tabla 12	Resultados de la prueba de hipótesis manejo emocional, situacional y desempeño docente	40
Tabla 13	Resultados de la prueba de hipótesis manejo organizacional y desempeño docente	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Distribución de docentes por liderazgo directivo y desempeño docente	34
Figura 2	Distribución porcentual por manejo pedagógico y desempeño docente	35
Figura 3	Distribución porcentual por manejo emocional y desempeño docente	36
Figura 4	Distribución porcentual por manejo organizacional y desempeño docente	37

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019.

El tipo de investigación es correlacional, con diseño descriptivo correlacional transversal, se usó el método hipotético deductivo, con una población de 100 docentes y una muestra de 50 docentes, se utilizó el cuestionario como instrumento y Rho spearman como técnica para procesar los datos.

Se concluyó que existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman=0.521), con $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.

Palabra clave: liderazgo, liderazgo directivo, desempeño, desempeño docente,

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between management leadership and the performance of teachers of the Educational Institutions of the secondary level of the district of Calamarca, Julcán- 2019.

The research aimed to determine the relationship between management leadership and teacher performance in the Educational Institutions of the secondary level of the District of Calamarca, Julcán- 2019. The type of research is descriptive correlational, with non-experimental design, correlational cross-sectional, was used. The hypothetical deductive method, with a population of 100 teachers and a sample of 50 teachers, used the questionnaire as an instrument and Rho spearman as a technique to process the data.

It was concluded that there is a direct and significant relationship between managerial leadership and teaching performance in the Educational Institutions of the secondary level of the District of Calamarca, Julcán - 2019, through the Normal statistical test (Spearman's $Rho = 0.521$), with $p = 0.000$ less than 0.05 of significance.

Keyword: leadership, managerial leadership, performance, teaching performance.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del problema

Últimamente se están realizando diversas investigaciones relacionadas a la calidad en las instituciones educativas, evidenciando la trascendencia del liderazgo. En este sentido encontramos, a Waters, Marzano y McNulty (2012), atribuyen el liderazgo como aspecto fundamental en los resultados académicos de los estudiantes, todo ello según la investigación que se realizó en Estados Unidos con más de un millón de estudiantes.

Ubicándonos en el contexto latinoamericano, encontramos las investigaciones sobre “escuelas de calidad o escuelas eficaces” arriban a similares conclusiones. En consecuencia, las instituciones educativas desfavorecidas con buenos resultados descubren la relevancia que ejerce el liderazgo que tiene el ejercicio de un buen liderazgo del equipo directivo en para mejorar aprendizajes esperados y lograr los objetivos propuestos.

Siguiendo a Leithwood, y Wahlstrom, (2004), los aspectos que más inciden en el logro de los aprendizajes de los estudiantes son, en un primer plano el trabajo de los docentes y en segundo lugar está el liderazgo del equipo directivo que por otra parte tienen también responsabilidades administrativas. El liderazgo es el segundo factor intra escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. Aquí radica principalmente la relevancia de este tema, sin olvidar que los directivos también cumplen diversas funciones administrativas fundamentales en la organización escolar.

El liderazgo directivo, consiste en lograr que la comunidad educativa, participe de forma voluntaria y por convicción con su mayor esfuerzo y poniendo de manifiesto sus fortalezas alcancen los objetivos institucionales. Para poder lograr dichos objetivos se necesita motivar a todos los miembros de la comunidad educativa y para ello se requiere del liderazgo directivo.

En el Perú, se ha establecido dentro de políticas de calidad educativa, el marco de buen desempeño docente y directivo, los directivos deben asumir un liderazgo distribuido para llevar una institución hacia la escuela que queremos; los maestros ejerciendo profesionalmente su trabajo que permita lograr en los estudiantes los aprendizajes esperados.

En muchas instituciones educativas de La Libertad, se puede observar la ausencia de liderazgo, debido que al tomar decisiones administrativas correctas que puedan ayudar a realizar mejoras en la institución, las asambleas con padres y madres de familia son más un mercado (en referencia al murmullo característico) que un medio para el diálogo. La desorganización interna se evidencia mucho más al no saber los docentes qué realizar en fechas importantes provocando el disgusto de la mayoría por ser reiterativo o estar improvisando de un día a otro.

Para lograr la ansiada calidad educativa, Casanova (2012) concibe como aspecto importante la calidad de la enseñanza, siendo éste un proceso de optimización permanente de la labor docente, que apoya y desarrolla el aprendizaje formativo. En ese sentido la evaluación del desempeño docente empezó a tener un papel protagónico en la década de los noventa; con el propósito principal era el de promover la profesionalización, fortaleciendo la capacitación y actualización permanente.

Como se pudo ver anteriormente los resultados de la evaluación censal tanto a nivel nacional y los de nuestra institución en el 2016 demuestran un bajo nivel educativo; hablar de más de un 30% que están en el nivel previo al inicio, es decir no han logrado aprendizajes básicos elementales, habla de una crisis en el sector y evidencia un problema latente que merece ser atendido.

En Calamarca, las instituciones están ubicadas en la zona rural, catalogadas como zona 1, se ha podido ver que la acción educativa se lleva a cabo en un ambiente que no es el más conveniente para que tanto los docentes como los mismos estudiantes se sientan cómodos, satisfechos de la labor cotidiana, carece de docentes al inicio del año escolar, haciéndose masiva su concurrencia a partir de los meses de mayo, la gestión lo calificaríamos como pobre ya que son instituciones que no gozan de prestigio, además es casi nula su participación en diferentes concursos, ferias, participación programada por la UGEL y demás. Las direcciones de las instituciones en su mayoría están asumidas por una encargatura, no cuentan con documentos de gestión actualizados y no se reúnen con los docentes para tratar temas relacionados al logro de los aprendizajes o a mejorar el desempeño de los docentes; por último, debemos señalar que el director delega sus funciones a los docentes y muy pocas veces se involucra en las actividades curriculares y extracurriculares.

Es notorio como la poca capacidad de gestión de los directivos y la falta de liderazgo dentro de la institución han propiciado consigo una serie de problemas.

Pues, esta realidad educativa expresada en diversos aspectos tanto como la gestión pedagógica, administrativa e institucional, satisfacción laboral, clima institucional, etc. y esto probablemente tenga como elementos causales gran cantidad de indicadores que de alguna manera sea conjuntamente o de manera individual influyen en la calidad de los aprendizajes de cada estudiante.

Observando las instituciones educativas de Calamarca se aprecia, de acuerdo a reportes de Semáforo Escuela (2017), la problemática con respecto al inadecuado liderazgo del director, evidenciándose debilidades en la gestión, por otro lado algunos docentes no cuentan con su documentación pertinente, el material educativo no se usan de forma adecuada y el ambiente escolar no es agradable, mostrándose dificultades en el desempeño de los docentes.

Esta problemática descrita ha conllevado a los investigadores a realizar el presente estudio referido al liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas en mención, pues es de suma importancia conocer la relación que existe entre estas variables y en según los resultados poder asumir propuestas que permitan el logro de mejorar la calidad de la educación en nuestras instituciones.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión manejo pedagógico del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018?

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018?

1.3 Formulación de objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre la dimensión manejo pedagógico del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018.
- Establecer la relación entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018.
- Establecer la relación entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

1.4 Justificación de la investigación

Teórica

Esta investigación asume las dimensiones del desempeño docente señalado por Montenegro (2003), y Leithwood y Jantzi (2000) que sostienen que el liderazgo directivo, está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar.

Práctica

La justificación práctica de la presente investigación radica en que a la luz de los resultados se puede rediseñar, mejorar diferentes aspectos del liderazgo del equipo directivo lo que repercutirá en la praxis y por ende en el desempeño de los docentes en instituciones

educativas de Julcán. Permitiendo conocer con exactitud los aspectos del liderazgo directivo que más se relacionan con el desempeño docente.

Metodológico:

La justificación en el plano metodológico, tiene que ver con la contribución con dos instrumentos, uno sobre liderazgo directivo y otro sobre desempeño docente, debidamente revisado, con su validez y confiabilidad. Así mismo los instrumentos, procedimientos, resultados y conclusiones son referente para futuras investigaciones que aborden dichas variables de estudio.

Relevancia

Las variables trabajadas en la investigación tienen gran relevancia, por un lado el liderazgo directivo y por otro el desempeño docente, son piezas claves que conllevan a la calidad educativa, conocer la funcionalidad y la implicancia de dichas variables para actuar sobre ellas operativiza el trabajo en el aula que garantice las escuelas que queremos y la formación integral de los estudiantes

Pertinencia

Su pertinencia se basa en la aplicación de instrumentos, el recojo de datos, el análisis de los mismos, para alcanzar información de la realidad.

Desde la implicancia práctica el liderazgo redundante en el buen desempeño del docente, en la medida en que el directivo conduzca de forma pertinente y adecuada a la institución efectivizando un verdadero liderazgo, fomentando el trabajo colegiado, el docente se puede sentir acompañado y fortalecido en sus capacidades profesionales y personales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación:

Internacionales:

Raxuleu (2014), con su trabajo de investigación, “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente”, es un estudio descriptivo correlacional, trabajó con 237 participantes del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba-Guatemala, se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Se empleó la encuesta como técnica y tres cuestionarios como instrumentos. Concluyendo:

Existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico de los docentes.

Los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan, afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. Señalaron que la vinculación entre las dos variables es alta.

González (2013) “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas Universidad Santa María” (Venezuela) decanato de postgrado y extensión dirección de investigación especialización en gerencia educativa trabajo especial de grado para optar al título de especialista en gerencia educativa.

Se concluye, entonces, que el liderazgo es el factor esencial para ayudar a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización. Es decir, es un proceso de influencia asumido por una persona quien lo asume para generar conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales.

Nacionales:

Arana y Coronado (2017). En su tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro”. Tesis de maestría

Universidad Marcelino Champagnat. Lima Perú. Es un tipo de investigación descriptiva con diseño correlacional causal. Aplicaron dos cuestionarios a una población de 48 docentes.

Concluyendo:

Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Siendo el tipo de liderazgo que predomina en la institución educativa objeto de estudio, es el liderazgo transformacional y se evidencio un alto desempeño de los docentes.

Macahuachi, Gonzales (2017) Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa "Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado". Es un tipo de investigación descriptivo con diseño correlacional, se trabajó con una muestra de 25 docentes. Concluyendo:

Existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado.

Existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado

Locales:

Marthos (2017) Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa de educación primaria N° 80386. Chepén. La Libertad Perú. El estudio corresponde a un diseño correlacional , con una muestra de 24 docentes , a quiénes se les aplicó dos escalas tipo Likert , una para el liderazgo directivo con 18 ítems denominada escala para el liderazgo directivo y otra para el desempeño docente con 18 ítems denominada Escala para el desempeño docente, las cuáles fueron adaptadas por la investigadora , determinándose su nivel de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach , cuyos resultados fueron 0,800 y 0,808 respectivamente, quedando demostrado que ambos instrumentos presentan un alto nivel de confiabilidad, así mismo se determinó el nivel de validez de los instrumentos mediante la prueba de Aiken, encontrando que ambos presentan un nivel de validez alto, 0.95 en la escala para el liderazgo directivo y 0.94 en la escala sobre el desempeño docente.

Espíritus (2015), en su tesis planteó como objetivo determinar la conexión entre Liderazgo en Directores y mostrando ejecución en establecimientos de Educación Pública del nivel esencial de la localidad de Esperanza, Trujillo expuso para elegir el nivel académico de magister en organización instructiva en la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, llevó a cabo una reflexión de la investigación correlacional de corte transversal, la población de examen está compuesta por 236 educadores y 525 suplentes de los fundamentos instructivos más ilustrativos del nivel esencial de la región de Esperanza, Trujillo. El objetivo general era mostrar el nivel de conexión entre el Liderazgo del Director y la demostración de la ejecución de los establecimientos instructivos de dicho puesto. Constatando que hay una conexión factualmente enorme (p valor = 0.021 < 0.05) entre la ejecución del educador y la autoridad de los directores en los fundamentos instructivos del nivel esencial de la localidad de la región de Esperanza, Trujillo.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1- Teorías que fundamentan el Liderazgo directivo

Definición

Según el Diccionario de la Lengua Española (2010). El liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Siguiendo a Chiavenato (1999), indica que el liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Por otro lado, Leithwood y Jantzi (2000) sostienen que el liderazgo directivo, está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en calidad y la mejora constante, que se evidencia de forma concreta en los aprendizajes alcanzados por los estudiantes.

Robinson (2009) sostiene que se debe diferenciar entre las obligaciones y acciones mismas de la responsabilidad del director y la manera en que logra comprometer a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos institucionales. Siendo la última acción la real muestra del liderazgo directivo.

El liderazgo implica mostrar a los trabajadores, en nuestro caso a los docentes cómo desempeñar eficazmente sus responsabilidades y supervisar regularmente la finalización de sus tareas.

Teorías de liderazgo directivo

1) La teoría de la motivación (teoría de la expectativa) menciona que el individuo decide cuánto esfuerzo va a dedicar al trabajo en determinado momento con base a obtener un resultado deseable (mayor salario, reconocimiento, promoción, etc) al tiempo que evita resultados indeseables (despido, accidentes, regañones, rechazo, estrés).

2) Teoría satisfacción meta del liderazgo

Explica la influencia de la conducta del líder en la satisfacción y el rendimiento de cada uno de los subordinados. El líder desea aumentar los resultados, para ello aumenta las oportunidades de aprendizaje de los subordinados. El líder da orientaciones e indicaciones claras y precisas, participando en las tareas como parte del equipo.

3) Teoría del liderazgo situacional

Identifica la importancia del liderazgo de los directivos y de otros líderes formales. Hace diferencia entre dos tipos de variables circunstanciales: sustitutos y neutralizadores. Los sustitutos hacen que la conducta del líder sea innecesaria y redundante. Los neutralizadores son características de la tarea que impide que el líder actúe de determinada manera.

4) Teoría de los sustitutos del liderazgo

Los subordinados son apáticos o están desanimados con respecto al trabajo
Los subordinados están confusos sobre lo que tienen que hacer o cómo hacer su trabajo
El grupo está desorganizado o utiliza malas estrategias de rendimiento
Existe un escasa coordinación y trabajo en equipo entre los miembros del grupo.

El grupo tiene recursos inadecuados para hacer el trabajo
La coordinación externa con otras subunidades o agentes externos es débil
Acciones del líder para superar las deficiencias de las variables intervectoras.

5) Teoría del modelo de múltiples vínculos

El rendimiento está determinado por los rasgos del líder (inteligencia y experiencia), el tipo de conducta del líder y dos características de la situación (estrés interpersonal y el carácter de la tarea de grupo).

El estrés puede venir de crisis laborales o conflictos con los subordinados, esto puede provocar malas decisiones.

La experiencia se mide con base a la antigüedad en el trabajo y permite resolver problemas, permite además tomar buenas decisiones.

6) Teoría de los recursos cognitivos

Mantener la sensibilización sobre la situación: Comprende las características de la situación para resolver un problema.

Utilizar planificación para tareas largas y complejas: Mediante la planeación las tareas se pueden realizar con éxito, a tiempo y con gasto mínimo.

Consultar con los individuos que tienen los conocimientos relevantes: es necesario un liderazgo más participativo cuando la tarea es compleja y cuando los subordinados tienen ideas creativas sobre la forma de realizar.

Dimensiones del liderazgo directivo

Siguiendo el manual de gestión de los aprendizajes del Ministerio de Educación (2013), hemos considerado las siguientes dimensiones:

Manejo pedagógico: Es la capacidad técnica que tienen los directores con respecto al trabajo del aula que realizan los docentes. Donde debe conocer desde la planificación del trabajo pedagógico, los objetivos, metas, el desarrollo de capacidades con altas expectativas y de reflexión. Todo esto hace que el equipo directivo garantice un buen trabajo en el aula por ende el cumplimiento de los compromisos y el logro de los objetivos institucionales.

Manejo emocional y situacional: Implica la capacidad de poder generar vínculos afectivos saludables, lo que implica que pueda relacionarse de la mejor manera con todos los integrantes de la comunidad educativa. Generando una convivencia de respeto y armoniosa, basado en la axiología de la institución.

Manejo Organizacional: Es la capacidad de estructurar un sistema escolar eficiente y poder realizar un buen trabajo, a través de la coordinación y la participación de los agentes educativos, tanto en la toma de decisiones, como en el trabajo en equipo, asumiendo sus responsabilidades que permitan un buen desempeño de la organización, para poder establecer interrelación con otras organizaciones con capacidad de gestión.

2.2.2. Teorías sobre el Desempeño docente.

Definición:

Aldana (2007) Se entiende como 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: contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

El desempeño docente se entiende como, las formas observable práctica pedagógica y se manifiesta cuando el profesor expresa su competencia y tiene que ver con los logros de aprendizaje esperados, es decir, la intencionalidad de la educación y la ejecución de las tareas asignadas, a su vez depende de diferentes factores relacionados con la calidad y la formación inicial de los docentes para alcanzar niveles de excelencia en educación (Benítez, Cabay y Encalada, 2017).

En el anterior contexto teórico, el desempeño se concibe como la realización de un conjunto de actividades en cumplimiento de una profesión u oficio. Así, cada profesional se desempeña en algo, realiza una serie de acciones en cumplimiento de una función social específica. De este modo, el desempeño docente, es el conjunto de acciones que un educador

realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo.

(Montenegro, 2007, p.87) expone que: El desempeño docente es un conjunto de acciones concretas en las que están involucrados el maestro, los estudiantes y el contexto donde se desenvuelven. Estos podrían considerarse como factores que tienen que ver con la visión cualitativa del ejercicio docente. Además de ellos hay factores asociados al docente y al alumno con las condiciones de salud, el grado de motivación y el compromiso de la labor educativa todo ello desarrollado en el entorno institucional y el contexto social.

Además, el desempeño docente se resumió a un acto netamente educativo, que en ningún momento será fiscalizador, sino será como una forma de fomentar y favorecer la práctica docente amparada en la normatividad legal del Ministerio de Educación.

Fundamentos teóricos del desempeño docente

Según el Marco del Buen Desempeño Docente (2013), “los desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes se agrupan conformando dominios o ámbitos del ejercicio docente. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes”. (p.35)

García (2008) y Guerrero (2011) afirman que el desempeño docente, se determina por factores asociados al propio docente y al estudiante, y al conjunto de funciones entre las cuales se destaca los dominios, la de planificar, desarrollar, evaluar, medir y asistir en el proceso, por el cual, los estudiantes logran sus aprendizajes, desarrollando sus conocimientos, capacidades, actitudes y valores, para la calidad de su formación integral.

Dimensiones del desempeño docente

Según Montenegro (2003), considera las dimensiones: Personal, aula y demás ambientes de aprendizaje, institucional y entorno, las cuales hemos considerado conveniente acorde con este trabajo de investigación y detallamos a continuación:

Como primera dimensión tenemos el **aspecto personal**, el cual es la base sobre la cual se erige el profesional: primero se es persona y luego se es profesional. Se pueden distinguir dos grandes aspectos: la organización de la vida personal y la formación y

cualificación profesional. Ambos hacen parte de la esfera de lo privado, en especial, la organización de la vida personal. Una vida privada en la cual las necesidades básicas se hallen satisfechas, es lo ideal, el aspecto profesional se incluye en este campo, porque es el propio docente el responsable de su formación y además, beneficiario del ejercicio. Se distinguen dos fases: la formación profesional y la cualificación. La formación profesional se expresa como el conjunto de estudios que el docente ha realizado a nivel de pregrado y postgrado, relacionados de manera directa con su desempeño. Por cualificación se entiende el conjunto de estudios informales o no formales que el docente realiza a diario para actualizarse y visualizar nuevos enfoques y prácticas educativas de mayor eficacia. El aspecto profesional es lo que permite al docente fundamentar su trabajo educativo y llevarlo a cabo de la mejor manera posible. (Montenegro, 2003 p.50)

Como segunda dimensión tenemos **al aula y demás ambientes de aprendizaje**, la dimensión anterior constituye la base para que el docente ejerza su labor en el aula y otros ambientes de aprendizaje. Este campo es el que reviste mayor importancia porque es ahí donde se ven los resultados directos de su labor. El profesional se caracteriza porque fundamenta su acción desde lo teórico, lo metodológico y lo tecnológico. En sentido práctico el trabajo del aula incluye tres grandes fases: las actividades previas, el desarrollo de las experiencias de aprendizaje y las actividades posteriores. Las actividades previas son todas aquellas que se realizan antes de las experiencias de aprendizaje y que garanticen que estas se orienten hacia la consecución de objetivos educacionales. Si no existieran esas actividades, el desempeño docente estaría basado en la improvisación. Las experiencias de aprendizaje son todas aquellas acciones que de manera estructurada se orientan hacia la adquisición de logros en el proceso educativo de los niños y jóvenes. Esta es la parte central, la puesta en escena de todo lo planeado, en la cual se justifican las actividades de preparación y organización. La actividad del docente no culmina al salir del aula o al despedirse de sus estudiantes. Después de interactuar con ellos, necesita consolidar información para efectuar un seguimiento sistemático al proceso de desarrollo. Por ello revisa pruebas, establece balances entre logros y dificultades y elabora los registros correspondientes. Finalmente, reconstruye lo realizado y valora las estrategias metodológicas empleadas. (Montenegro, 2003 p.52)

Como tercera dimensión tenemos **lo institucional**, el objetivo del desempeño docente en el campo institucional es realizar su gestión en concordancia con los objetivos del proyecto educativo, contribuyendo a su desarrollo. El docente forma parte de una rica

red de relaciones con sus compañeros, las directivas, los demás trabajadores, y los padres de familia. Así su desempeño se puede ubicar en dos aspectos generales el enriquecimiento del ambiente y el apoyo al proyecto educativo. (Montenegro, 2003 p.53)

Como cuarta dimensión tenemos **el entorno**, la relación con el entorno es todo tipo de actividad realizada por el docente que trasciende el marco de la institución. El objeto de esta relación es la contribución al desarrollo social y cultural. Algunas de ellas las realiza en representación de la Institución Educativa, otras no. El desempeño docente en este campo se puede ubicar en dos aspectos: Las relaciones interinstitucionales y la interacción cultural. (Montenegro, 2003 p.54).

2.3 Marco conceptual

Desempeño:

Siguiendo a Pérez y Merino (2017), es el acto y por lo tanto la consecuencia de desempeñar, que implica cumplir una obligación, realizar una actividad, o dedicarse a una tarea. El desempeño suele emplearse al rendimiento de una persona en el ámbito laboral o académico.

Desempeño Docente.

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.

Liderazgo:

Desde un enfoque holístico, el liderazgo es el tono que establece la administración de una empresa o la cultura de la empresa que establece la administración. El liderazgo proporciona dirección para una empresa y sus trabajadores. Los empleados necesitan saber en qué dirección se dirige la empresa y a quién seguir para llegar al destino.

Liderazgo Directivo.

El estilo directivo es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a los empleados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día en la oficina. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad. El líder directivo ejerce su autoridad a través de indicaciones claras, contundentes y directas. Define las tareas de cada empleado. Este tipo de líder valora de

forma notable el talento de los trabajadores ya que intenta potenciar el talento de cada uno de ellos.

2.4 Identificación de dimensiones

2.4.1. Variable Liderazgo directivo

- Manejo pedagógico
- Manejo emocional y situacional
- Manejo organizacional

2.4.2. Variable desempeño docente.

- Personal
- Aula y demás ambientes de aprendizaje
- Institucional
- Entorno

2.5 Formulación de hipótesis

2.5.1 Hipótesis general:

Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

Ho: No existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

2.5.2 Hipótesis Específicas:

H1: Existe relación directa y significativa entre la dimensión manejo pedagógico del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

Ho₁: No Existe relación directa y significativa entre la dimensión manejo pedagógico del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán- 2018

H2: Existe relación directa y significativa entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

Ho₂: No existe relación directa y significativa entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

H3: Existe relación directa y significativa entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

Ho₃: Existe relación directa y significativa entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

2.6 Variables

2.6.1 Definición operacional

V1: Liderazgo directivo

Leithwood y Jantzi (2000) sostienen que el liderazgo directivo, está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar.

V2: Desempeño docente

Abdón (2003, p. 18), manifiesta que,

Mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Será medido por una escala de desempeño.

2.6.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo

Definición conceptual variable 1: Liderazgo directivo	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores
Serra (2005), el liderazgo directivo es el resultado de una construcción de habilidades individuales que implicar un desempeño directivo eficiente y eficaz.	Es la capacidad de generar condiciones óptimas para el logro de los objetivos institucionales, lo que implica un manejo adecuado del aspecto pedagógico, emocional, situacional y organizacional	1. Manejo pedagógico	1.1 Establecer objetivos y metas 1.2 Planificación del trabajo pedagógico 1.3 Desarrollo y logro de aprendizajes	1-9	Escala ordinal 1. Nunca 2. A veces 3. Siempre
		2. Manejo emocional y situacional	2.1 Creación de vínculos afectivos. 2.2 Sistema de convivencia 2.3 Normas y funciones	10-15	
		3. manejo organizacional	3.1 Motivación y participación. 3.2 Integración a la comunidad 3.3 Relaciones interinstitucionales	16-22	

Tabla 2

Operacionalización variable desempeño docente

Definición conceptual variable 2: desempeño docente	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores
Abdón (2003, p. 18), el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno”.	Está compuesta por las dimensiones: Personal, aula y demás ambientes de aprendizaje, institucional y entorno.	1 .PERSONAL	1.1 Organización de la vida personal	1-8	Escala ordinal 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. AULA Y DEMÁS AMBIENTES DE APRENDIZAJE	1.2 Formación y cualificación profesional	9-19	
			2.1 Actividades previas		
			2.2 Realización de las experiencias de aprendizaje		
3. INSTITUCIONAL	2.3 Actividades posteriores	20-27			
	3.1 Enriquecimiento del ambiente institucional 3.2 Aportes al proyecto educativo				
4. ENTORNO		4.1 Relaciones interinstitucionales	28-34		
		4.2 Interacción cultura			

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Siguiendo a Hernández, Fernández y Batista (2014), la investigación es de tipo correlacional, este tipo de investigación tienen el propósito de establecer la relación entre dos o más variables. Se caracteriza porque se miden las variables y posteriormente mediante pruebas de hipótesis correlacionales se estima correlación.

3.2. Métodos de investigación

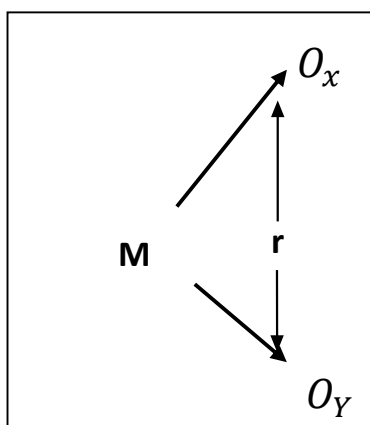
Es hipotético deductivo, según Hernández, Fernández y Batista (2014), se parte de la formulación de las hipótesis, para luego llegar a las conclusiones.

3.3. Diseño de investigación

El diseño adecuado para esta investigación es de tipo Descriptivo correlacional transversal.

Es Correlacional debido a que relaciona 2 variables obteniendo el grado de relación o asociación causal existente entre ellas y aplicando las técnicas de estadística para así lograr estimar la correlación.

El diseño de la investigación es del tipo descriptivo Correlacional.



Denotación:

M = Población de los docentes.

X = Liderazgo directivo

R = Relación.

Y = desempeño docente

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población:

La población estuvo conformada por 100 docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

Tabla 3

Población de docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018.

Institución Educativa	Docentes	Varones	Mujeres	Total
<i>N°80945 "Javier Heraud",</i>	Secundaria	5	3	8
<i>N°80553 Luis de la Puente Uceda</i>		23	11	34
<i>N°80605 Barro Negro</i>		4	4	8
<i>N°80749-Pachachaca</i>		4	3	7
<i>N°80677 "José Carlos Mariátegui"</i>		3	3	6
<i>"San Pedro de Sicchal"</i>		25	5	30
<i>N°80608 Chasca</i>		5	2	7
<i>Total</i>		69	31	100

Nota. Cap. Ugel Julcán 2019

3.4.2. Muestra.

La muestra es una parte de la población conformada por 50 docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Calamarca, Julcán- 2018. En el siguiente detalle.

Tabla 4.

Muestra de docentes del nivel secundario de algunas Instituciones Educativas del Distrito de Calamarca, Julcán.

Institución Educativa	Docentes	Varones	Mujeres	Total
<i>N°80945 "Javier Heraud"</i>	Secundaria	5	3	8
<i>N°80553 Luis de la Puente Uceda</i>		23	11	34
<i>N°80605 Barro Negro</i>		4	4	8
	Total	32	18	50

Nota. Cap. Ugel Julcán 2019

3.4.3. Muestreo

Muestreo no probabilístico por conveniencia. Es decir, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para la investigación. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar.

Criterio de inclusión

Docentes del nivel secundario

Docentes de instituciones equis distantes y accesibles a los investigadores.

Criterio de exclusión

Docentes de instituciones educativas alejadas y de poco acceso para los investigadores.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recojo de datos:

Tabla 5.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
Variable 1. Liderazgo directivo	Encuesta.	Cuestionario: Liderazgo directivo
Variable 2. Desempeño docente	Encuesta	Escala de desempeño

El cuestionario de Liderazgo directivo, está compuesto por 22 ítems con escala tipo Likert, midiéndose las dimensiones manejo pedagógico, manejo emocional y situacional y manejo organizacional.

La escala valorativa para medir el desempeño de los docentes está diseñada en 34 ítems, 8 preguntas de la dimensión Personal, 11 preguntas de la dimensión Aulas y ambientes de aprendizaje, 8 preguntas de la dimensión Institucional y 7 preguntas de la dimensión Entorno; con criterios de valoración: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca para medir el grado del desempeño docente.

Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y se realizó su confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de cronbach. Ver ficha técnica en apéndice 4

3.6. Técnicas de análisis de datos.

Los datos que se obtuvieron a través de los instrumentos que se van a aplicar se procesarán utilizando una prueba no paramétrica que es la Rho sperman por la

naturaleza de las variables y con la finalidad de verificar la existencia de relación entre las mismas, así mismo se hará uso de tablas y figuras para expresar la distribución de frecuencias. Para procesar la información se utilizará el programa informático Excel y el Spss.

3.7. Aspectos éticos.

Se gestionó el permiso y la autorización del director para la aplicación del taller y los instrumentos de investigación.

Se realizó las citas y las referencias de los documentos consultados, respetando la autoría de lo consultado. Se respetó las normas internacionales de trabajar con humanos.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Presentación y Análisis de resultados

Tabla 6.

Distribución de docentes según el Liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019.

Tabla de contingencia DESEMPEÑO DOCENTE * LIDERAZGO DIRECTIVO

		LIDERAZGO DIRECTIVO			
		MEDIO	ALTO	Total	
DESEMPEÑO DOCENTE	MEDIO	Recuento	15	11	26
		% del total	30,0%	22,0%	52,0%
	ALTO	Recuento	2	22	24
		% del total	4,0%	44,0%	48,0%
Total		Recuento	17	33	50
		% del total	34,0%	66,0%	100,0%

Nota: Base de datos

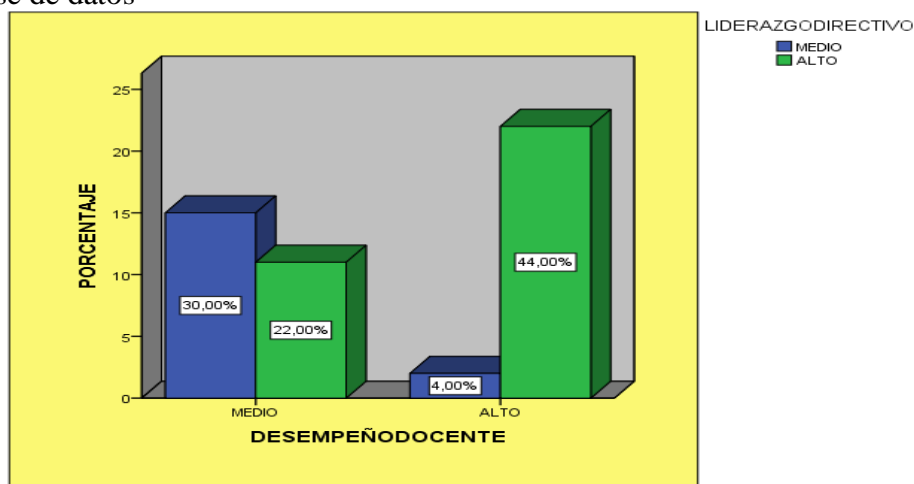


Figura 1: Distribución de docentes por liderazgo directivo y desempeño docente
Nota: Tabla 6

Del 100% de los docentes con respecto al liderazgo directivo, encontramos en un nivel alto, a un 44% con alto desempeño docente, un 22% con un medio desempeño docente. Mientras que en el nivel medio de liderazgo directivo, tenemos un 30% con medio desempeño docente y con 4% en alto desempeño docente.

Tabla 7.

Distribución de docentes según la dimensión manejo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019.

		MANEJO PEDAGOGICO		Total	
		MEDIO	ALTO		
DESEMPEÑO DOCENTE	MEDIO	Recuento	26	0	26
		% del total	52,0%	0,0%	52,0%
	ALTO	Recuento	3	21	24
		% del total	6,0%	42,0%	48,0%
Total	Recuento	29	21	50	
	% del total	58,0%	42,0%	100,0%	

Nota: Base de datos

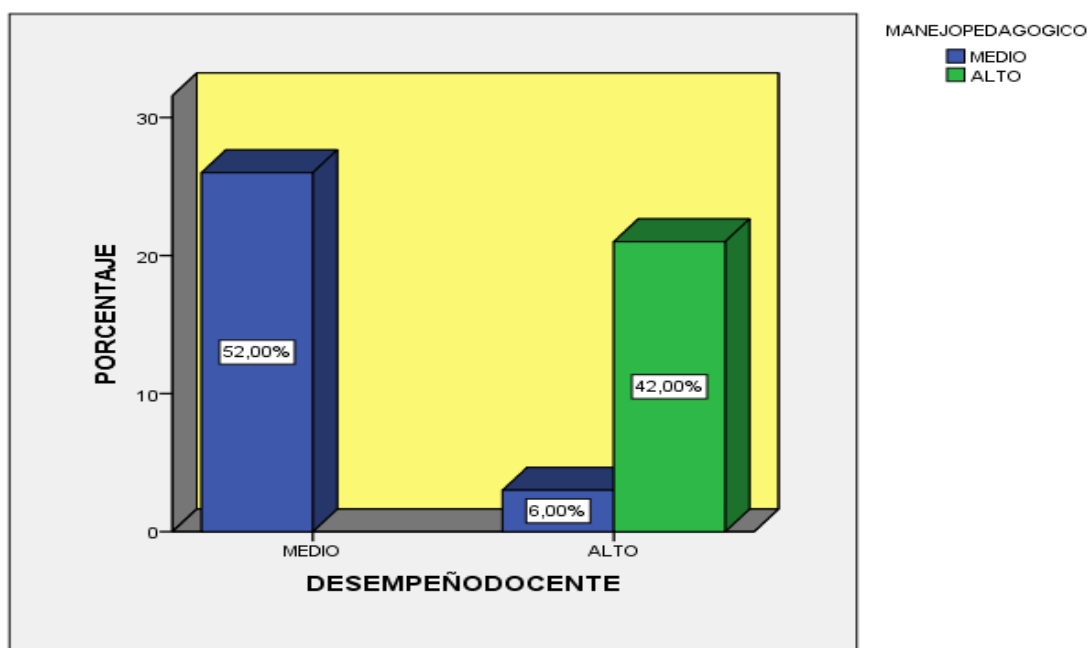


Figura 2: Distribución porcentual por manejo pedagógico y desempeño docente

Nota: Tabla 7

Del 100% de los docentes con respecto al manejo pedagógico, encontramos en un nivel medio, a un 52% con medio desempeño docente, un 6% con alto desempeño docente. Mientras que en el nivel alto de manejo pedagógico, tenemos un 42% con un alto desempeño docente y con 0% en medio desempeño docente.

Tabla 8.

Distribución de docentes según la dimensión manejo emocional, situacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán-2019.

Tabla de contingencia DESEMPEÑO DOCENTE * MANEJO EMOCIONAL

			MANEJO EMOCIONAL			Total
			BAJO	MEDIO	ALTO	
DESEMPEÑO DOCENTE	MEDIO	Recuento	1	14	11	26
		% del total	2,0%	28,0%	22,0%	52,0%
	ALTO	Recuento	1	3	20	24
		% del total	2,0%	6,0%	40,0%	48,0%
Total	Recuento	2	17	31	50	
	% del total	4,0%	34,0%	62,0%	100,0%	

Nota: Base de datos

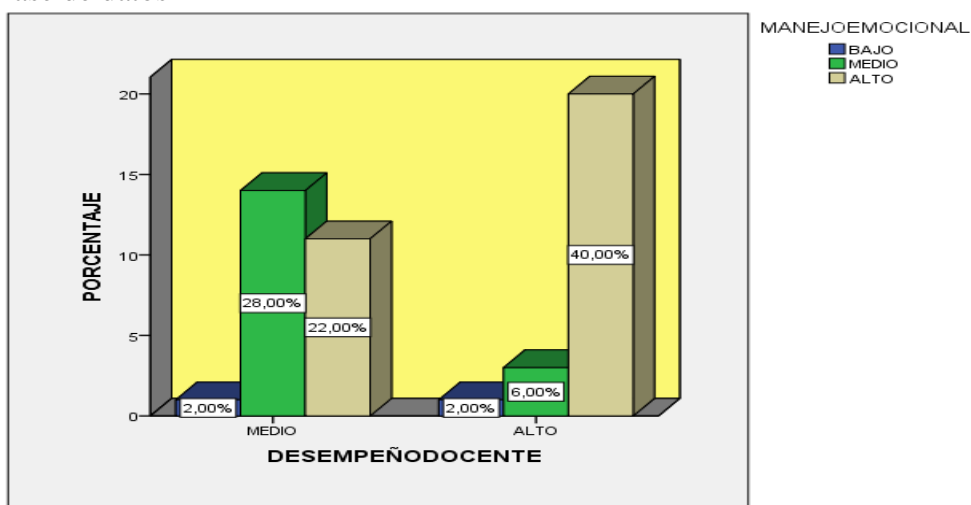


Figura 3: Distribución porcentual por manejo emocional y desempeño docente

Nota: Tabla 8

Del 100% de los docentes con respecto al manejo emocional, encontramos en un nivel alto, a un 40% con alto desempeño docente, un 22% con medio desempeño docente. Mientras que en el nivel medio de manejo pedagógico, tenemos un 28% con un medio desempeño docente, a un 6% en alto desempeño docente y finalmente en el nivel bajo, a un 2% con un medio y alto desempeño docente.

Tabla 9.

Distribución de docentes según la dimensión manejo organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario del Distrito de Calamarca, Julcán- 2019.

Tabla de contingencia DESEMPEÑO DOCENTE * MANEJO ORGANIZACIONAL

		MANEJO ORGANIZACIONAL		Total	
		MEDIO	ALTO		
DESEMPEÑO DOCENTE	MEDIO	Recuento	25	1	26
		% del total	50,0%	2,0%	52,0%
	ALTO	Recuento	8	16	24
		% del total	16,0%	32,0%	48,0%

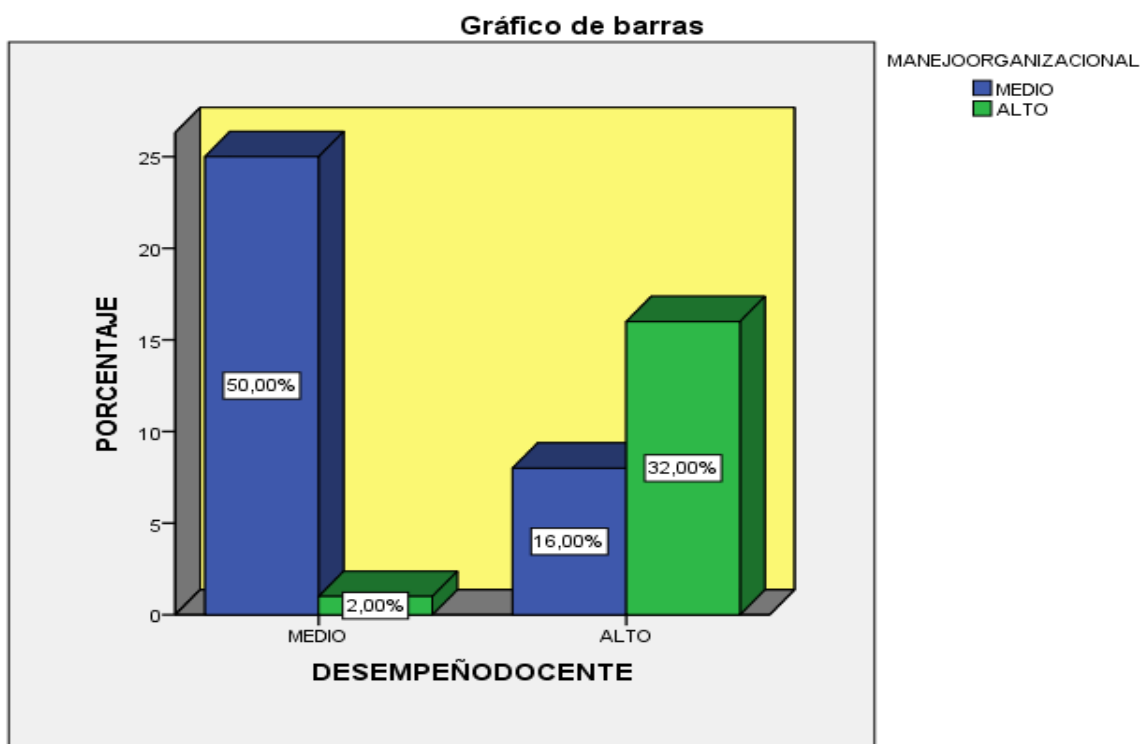


Figura 4: Distribución porcentual por manejo organizacional y desempeño docente
Nota: Tabla 9

Del 100% de los docentes con respecto al manejo organizacional, encontramos en un nivel medio, a un 50% con medio desempeño docente, un 16% con alto desempeño docente. Mientras que en el nivel alto de manejo pedagógico, tenemos un 32% con un alto desempeño docente y con 2% en medio desempeño docente.

4.2. Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Hipótesis Nula.

H0: No existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Hipótesis Alternativa:

H1: Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 10

Resultados de la prueba de hipótesis liderazgo directivo y desempeño docente.

		Correlaciones	
			LIDERAZGO DIRECTIVO
Rho de Spearman	LIDERAZGO DIRECTIVO	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
	N	50	
	DESEMPEÑO DOCENTE	Coefficiente de correlación	,521**
Sig. (bilateral)		,000	
	N	50	

Conclusión: Siendo el valor de $Rho=0.521$, lo que implica una relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente, con $p=0.000$ menor a 0.05 es decir con un nivel altamente significativo.

Decisión: H_0 se Rechaza, Por lo tanto Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis Específica 1

Hipótesis Nula.

H0 :No existe relación directa y significativa entre manejo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Hipótesis Alternativa:

H1: Existe relación directa y significativa entre manejo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Tabla 11

Resultados de la prueba de hipótesis manejo pedagógico y desempeño docente.

		MANEJO PEDAGOGICO	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	
	MANEJO PEDAGOGICO	Sig. (bilateral)	.
	N	50	
	Coeficiente de correlación	,886**	
DESEMPEÑO DOCENTE	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	

Conclusión: Siendo el valor de Rho=0.886, lo que implica una relación directa entre manejo pedagógico y el desempeño docente, con $p=0.000$ menor a 0.05 es decir con un nivel altamente significativo.

Decisión: Ho se Rechaza, Por lo tanto Existe relación directa y significativa entre manejo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis Específica 2

Hipótesis Nula.

H0 : No existe relación directa y significativa entre manejo emocional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundaria del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Hipótesis Alternativa:

H1: Existe relación directa y significativa entre manejo emocional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundaria del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 12

Resultados de la prueba de hipótesis manejo emocional, situacional y desempeño docente.

Correlaciones			
		MANEJO EMOCIONAL	
Rho de Spearman	MANEJO EMOCIONAL	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50
	DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	,400**
		Sig. (bilateral)	,004
		N	50

Conclusión: Siendo el valor de $Rho=0.400$, lo que implica una relación directa entre manejo emocional, situacional y el desempeño docente, con $p=0.004$ menor a 0.05 es decir con un nivel altamente significativo.

Decisión: Ho se Rechaza, Por lo tanto Existe relación directa y significativa entre manejo emocional, situacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis Específica 3

Hipótesis Nula.

H0 : No existe relación directa y significativa entre manejo organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Hipótesis Alternativa:

H1: Existe relación directa y significativa entre manejo organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 13

Resultados de la prueba de hipótesis manejo organizacional y desempeño docente.

Correlaciones		
		MANEJO ORGANIZACIONAL
	Coeficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	.
	N	50
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,663**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

Conclusión: Siendo el valor de $Rho=0.663$, lo que implica una relación directa entre manejo organizacional y el desempeño docente, con $p=0.000$ menor a 0.05 es decir con un nivel altamente significativo.

Decisión: Ho se Rechaza, Por lo tanto Existe relación directa y significativa entre manejo organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundaria del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados nos permitieron determinar que existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, esto implica que el liderazgo del director tenga un manejo pedagógico adecuado, un manejo emocional y situacional y manejo organizacional, lo que permitirá mejorar el desempeño docente.

Asímismo el resultado con lo que respecta a manejo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, se estableció que existe una relación directa, esto implica que el director impulsa la consecución de metas institucionales, implemente ideas en forma concertada, los demás actores educativos asuman la iniciativa de impulsar metas, asuman responsabilidades de sus fortalezas y debilidades como resultado de su práctica docente, que promueva espacios de discusión, que de manera oportuna la planificación curricular según las necesidades de los estudiantes, proponga estrategias adecuadas competencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, proponga materiales y recursos educativos en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes, esto permitirá que el docente mejore su desempeño docente.

De manera similar, con lo que respecta al manejo emocional y situacional en las instituciones las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, se estableció que existe una relación directa esto implica que el director debe valorar la participación de los docentes en sus actividades, debe establecer buenas interacciones personales con los agentes de su labor pedagógica, debe valorar el aporte de cada uno de los miembros del equipo a través del diálogo abierto y sincero, debe escuchar y valorar las opiniones de los demás integrantes del espacio escolar, debe practicar valores para asumir compromisos institucionales, esto implicara que el desempeño del docente mejore.

Se determinó también que existe relación directa entre la situación organizacional del director y el desempeño docente, esto implica que el director debe promover y construir el trabajo en equipo para impulsar metas y solucionar conflictos, debe ser parte del trabajo en equipo, para solucionar debilidades institucionales, debe invitar a la participación de todos para concretar las tareas académicos institucionales, debe considerar que para crecer y

desarrollar debe tomar su propia iniciativa, debe participar del cambio que necesita la entidad educativa para concretar su calidad, debe liderar y compartir de la eficacia de la Institución educativa en su totalidad y ayudar en el proceso de planificación y gestión institucional, esto permitirá que el desempeño docente se mejore, por ende los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Se encontró que Raxuleu (2014) en su estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente, estos resultados son similares a los resultados de la investigación, en la se determinó que existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, que permite reafirmar la teoría, Leithwood y Jantzi (2000) que sostienen que el liderazgo directivo, está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar .

Asímismo se encontró que González (2013) en su conclusión afirma que el liderazgo es el factor esencial para ayudar a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización, esta conclusión es parecida a la encontrada en la investigación, que existe una relación directa entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

La conclusión de la investigación, que existe una relación directa entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico es similar con lo presentado por Coronado (2017), en la que concluye que existe relación directa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Primera. Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman=0.521), con $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.

Segunda. Existe una relación directa y significativa entre manejo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, demostrado mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman= 0.886,) y con $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.

Tercera. Existe relación directa y significativa entre manejo emocional, situacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman= =0.400 y con $p=0.004$ menor a 0.05 es decir con un nivel altamente significativo.

Cuarta. Existe relación directa y significativa entre manejo organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019, mediante la prueba estadística Normal (Rho de Spearman = Rho=0.663, con $p=0.000$ menor a 0.05 es decir con un nivel altamente significativo.

5.2. Recomendaciones

- Primera. Al Ministerio de Educación que continúe con las capacitaciones a todos los directores designados, encargados, para de esta manera fortalecer sus competencias, capacidades y habilidades y sean buenos líderes y manejen de manera eficaz y eficiente la institución educativa.
- Segunda. A la directora de la Unidad de Gestión Educativa Julcán, buscar convenios sobre capacitaciones a los directores sobre Liderazgo con la finalidad de mejorar el desempeño de sus docentes.
- Tercera. Al director de la institución educativa, mejorar su liderazgo directivo, para que los docentes tengan un mejor desempeño docente y se pueda consolidar un buen proceso de Enseñanza-Aprendizaje para los estudiantes.
- Cuarta. A los docentes, deben realizar acciones de mejora del liderazgo directivo del director, capacitarse de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Docente, para la mejora de su desempeño docente y por ende la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje de los educandos.
- Quinta. A los padres de familia, deben participar de acciones, estar inmersos en la educación, para que se mejore el liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa,
- Sexta. A los investigadores, deben profundizar en la aplicación de planes de mejora, programas, talleres para fortalecer el liderazgo directivo y mejorar el desempeño docente, en la institución educativa.

Referencias

- Anderson, S (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. Tesis doctoral Universidad de Toronto Canadá.
- Arana, N y Coronado, J (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat. Lima Perú.
- Bolívar, A. (2009). *Una Dirección para el Aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(1), pp. 1-4
- Bustamante, Z (2014). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel primaria en la red N° 04 – Ugel N°02*, independencia, 2014
- Casanova (2012) *Calidad Educativa*. Editorial. La muralla
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.
- Contreras (-2005) *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación.
- Fernández (2006) *Liderazgo del director y desempeño docente en la I y II etapa de Educación básica – Maracaibo* tesis para optar el grado de maestría en gerencia educativa
- Flores (2014) *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. - facultad de ciencias de la educación.
- González (2013) *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas*. (Tesis de Maestría Universidad Santa María” (Venezuela)
- Heller Koral y Varas Toribio, (2015) *Liderazgo Directivo y desempeño docente*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú).
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the Learning from Leadership project*. New York: The Wallace Foundation.
- Macahuachi, Gonzales (2017) *Liderazgo directivo y desempeño docente* (Tesis de Licenciada en Educación, UNAMAD. Perú).
- Montenegro (2003), (2007) *Evaluación del Desempeño Docente Fundamentos Modelos Instrumentos*

- Montiel (2012) *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria* tesis de grado para optar al título de magíster scientiarum en educación.
- Parra Rivas, Rosibel (2011) *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes* revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto- Venezuela)
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. (Tesis para obtener grado de maestro).
- Rees, F. (1996) *El liderazgo en los grupos de trabajo*. Panorama Editorial. México.
- Reyes (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao* Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación.
- Rincón, J. (2014). *Relación entre Estilo de Liderazgo del director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Micaela Bastidas, Apurímac.
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Stephen (2010) *Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela* Educational Leadership: Keys for a Better School University of Toronto, Canadá.
- Vargas (2010) *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos* Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación
- Waters, T; Marzano, R y McNulty, B (2012). *“Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement”*, Documento de trabajo, Mid-continent Research for Education and Learning (McREL), Colorado (EEUU).

APÉNDICES

APÉNDICE 1

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO PARA MAESTROS SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado Maestro(a):

El presente cuestionario es parte de la tesis de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca deL “Liderazgo pedagógico y desempeño docente”. La presente encuesta es anónima. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las preguntas según tu opinión, de acuerdo a como pienses.

1. Nunca 2. A veces 3. Siempre.

N	ITEMS	ESCALA		
		SIMPRE	AVECES	NUNCA
MANEJO PEDAGOGICO				
1	Impulsa la consecución de metas institucionales en tu quehacer académico			
2	Implementa ideas en forma concertada para los propósitos de metas en el logro de los aprendizajes.			
3	Espera que los demás actores educativos asuman la iniciativa de impulsar metas.			
4	Asume responsabilidades de tus fortalezas y debilidades como resultado de tu práctica docente.			
5	Reconoce y estimula las buenas prácticas pedagógicas de acuerdo al resultado de sus experiencias en el aula.			
6	Promueves espacios de discusión y reflexión en mejora de los aprendizajes.			
7	Apoya de manera oportuna tu planificación curricular según las necesidades específicas de los estudiantes.			
8	Propone estrategias pedagógicas adecuadas a las competencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.			
9	Propone materiales y recursos educativos en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.			
MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL				
10	Valora la participación de los docentes en sus actividades.			
11	Establece buenas interacciones personales con los agentes de tu labor pedagógica.			
12	Valora el aporte de cada uno de los miembros del equipo a través del dialogo abierto y sincero.			
13	Escucha y valora las opiniones de los demás integrantes del espacio escolar.			
14	Practica valores para asumir compromisos institucionales.			

15	Deja que los demás se sacrifiquen para sacar adelante tu institución.			
MANEJO ORGANIZACIONAL				
16	Promueve y construye el trabajo en equipo para impulsar metas y solucionar conflictos.			
17	ES parte del trabajo en equipo, para solucionar debilidades institucionales.			
18	Invita a la participación de todos para concretar las tareas académicos institucionales.			
19	Considera que para crecer y desarrollar debe tomar su propia iniciativa.			
20	Participa del cambio que necesita la entidad Educativa para concretar su calidad.			
21	Lidera y comparte de la eficacia de la Institución educativa en su totalidad.			
22	Ayuda en el proceso de planificación y gestión institucional.			

Muchas gracias.

7.	Aplica los conocimientos adquiridos en el trabajo cotidiano como docente.					
8.	Produce documentos para aportar al conocimiento sobre temas educativos.					
	AULA Y DEMÁS AMBIENTES DE APRENDIZAJE					
9.	Planea su área o áreas de trabajo de acuerdo con las directrices del proyecto educativo institucional.					
10	Estudia las temáticas propias de su área de trabajo.					
11	Analiza los problemas propios de su área de trabajo.					
12	Prepara cada una de las sesiones de trabajo o experiencias de aprendizaje, incluyendo el diseño de pruebas o ejercicios.					
13	Estimula la participación de los estudiantes de manera individual en las diversas actividades de aprendizaje.					
14	Estimula la participación de los estudiantes de manera grupal en las diversas actividades de aprendizaje.					
15	Utiliza diversas estrategias metodológicas para mantener la motivación permanente de sus estudiantes.					
16	Reconoce de manera permanente los logros alcanzados por sus estudiantes.					
17	Elabora los informes de evaluación mediante un plan de mejora.					
18	Dialoga con los padres de familia sobre el desempeño de los estudiantes.					
19	Brinda a los padres de familia las orientaciones correspondientes respecto al desempeño de sus hijos en clase.					
	INSTITUCIONAL					
20	Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
21	Sostiene relaciones de armonía con los integrantes de la comunidad educativa.					
22	Argumenta sus puntos de vista formando parte de las diferentes decisiones de la vida institucional.					
23	Evita conflictos personales.					
24	En caso que se presenten conflictos personales, los resuelve de manera asertiva.					
25	Aporta de manera significativa en reuniones donde se toman decisiones que afectan la vida institucional.					

26	Realiza aportes significativos al desarrollo de proyectos pedagógicos de orden institucional.					
27	Promueve la participación de los estudiantes ante las diferentes instancias de la organización escolar que les corresponde.					
	ENTORNO					
28	Mantiene vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo o asistencial; dependiendo del área específica de su trabajo.					
29	Proyecta hacia sus estudiantes los beneficios de las relaciones con aquellas instituciones.					
30	Demuestra una alta identificación con la I.E. donde labora.					
31	Participa de manera frecuente en equipos de investigación, redes de profesores, organizaciones de orden científico, pedagógico, artístico, deportivo o recreativo; acordes con su área de trabajo.					
32	Cumple de forma oportuna con los compromisos derivados de la participación en esos grupos.					
33	Proyecta hacia sus estudiantes los resultados de la participación con aquellos grupos.					
34	Participa en eventos de los cuales pueda derivar beneficios educativos.					

Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

APENDICE 3

FICHA DE VALIDACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO QUE MIDE: LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
	Dimensión Manejo pedagógico								
1	Impulsa la consecución de metas institucionales en tu quehacer académico	✓		✓		✓			
2	Implementa ideas en forma concertada para los propósitos de metas en el logro de los aprendizajes.	✓		✓		✓			
3	Espera que los demás actores educativos asuman la iniciativa de impulsar metas.	✓		✓		✓			
4	Asume responsabilidades de tus fortalezas y debilidades como resultado de tu práctica docente.	✓		✓		✓			
5	Reconoce y estimula las buenas prácticas pedagógicas de acuerdo al resultado de sus experiencias en el aula.	✓		✓		✓			
6	Promueves espacios de discusión y reflexión en mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓			
7	Apoya de manera oportuna tu planificación curricular según las necesidades específicas de los estudiantes.	✓		✓		✓			
8	Propone estrategias pedagógicas adecuadas a las competencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓			
9	Propone materiales y recursos educativos en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.	✓		✓		✓			
10	¿Cuenta la organización con un ambiente adecuado para el almacenamiento de sus bienes?	✓		✓		✓			
	Dimensión Manejo emocional y situacional								
11	Valora la participación de los docentes en sus actividades.	✓		✓		✓			
12	Establece buenas interacciones personales con los agentes de tu labor pedagógica.	✓		✓		✓			
13	Valora el aporte de cada uno de los miembros del equipo a través del dialogo abierto y sincero.	✓		✓		✓			
14	Escucha y valora las opiniones de los demás integrantes del espacio escolar.	✓		✓		✓			

15	Practica valores para asumir compromisos institucionales.	X		X		X			
	Manejo Organizacional								
16	Promueve y construye el trabajo en equipo para impulsar metas y solucionar conflictos.	X		X		X			
17	ES parte del trabajo en equipo, para solucionar debilidades institucionales.	X		X		X			
18	Invita a la participación de todos para concretar las tareas académicos institucionales.	X		X		X			
19	Considera que para crecer y desarrollar debe tomar su propia iniciativa.	X		X		X			
20	Participa del cambio que necesita la entidad Educativa para concretar su calidad.	X		X		X			
21	Lidera y comparte de la eficacia de la Institución educativa en su totalidad.	X		X		X			
22	Ayuda en el proceso de planificación y gestión institucional.	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: FLORES RODRIGUEZ ENITH DNI: 17865579

Especialidad del validador: DR. EN EDUCACIÓN

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

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

..... 20 de Setiembre del 2018.

Dr. Enith Flores R.

Firma del Experto Informante.

DNI: 17865579

FICHA DE VALIDACIÓN

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO QUE MIDE: LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
	Dimensión Manejo pedagógico								
1	Impulsa la consecución de metas institucionales en tu quehacer académico	X		X		X			
2	Implementa ideas en forma concertada para los propósitos de metas en el logro de los aprendizajes.	X		X		X			
3	Espera que los demás actores educativos asuman la iniciativa de impulsar metas.	X		X		X			
4	Asume responsabilidades de tus fortalezas y debilidades como resultado de tu práctica docente.	X		X		X			
5	Reconoce y estimula las buenas prácticas pedagógicas de acuerdo al resultado de sus experiencias en el aula.	X		X		X			
6	Promueves espacios de discusión y reflexión en mejora de los aprendizajes.	X		X		X			
7	Apoya de manera oportuna tu planificación curricular según las necesidades específicas de los estudiantes.	X		X		X			
8	Propone estrategias pedagógicas adecuadas a las competencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X			
9	Propone materiales y recursos educativos en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.	X		X		X			
10	¿Cuenta la organización con un ambiente adecuado para el almacenamiento de sus bienes?	X		X		X			
	Dimensión Manejo emocional y situacional								
11	Valora la participación de los docentes en sus actividades.	X		X		X			
12	Establece buenas interacciones personales con los agentes de tu labor pedagógica.	X		X		X			
13	Valora el aporte de cada uno de los miembros del equipo a través del dialogo abierto y sincero.	X		X		X			
14	Escucha y valora las opiniones de los demás integrantes del espacio escolar.	X		X		X			

15	Practica valores para asumir compromisos institucionales.	✓		✓		✓			
	Manejo Organizacional								
16	Promueve y construye el trabajo en equipo para impulsar metas y solucionar conflictos.	✓		✓		✓			
17	ES parte del trabajo en equipo, para solucionar debilidades institucionales.	✓		✓		✓			
18	Invita a la participación de todos para concretar las tareas académicos institucionales.	✓		✓		✓			
19	Considera que para crecer y desarrollar debe tomar su propia iniciativa.	✓		✓		✓			
20	Participa del cambio que necesita la entidad Educativa para concretar su calidad.	✓		✓		✓			
21	Lidera y comparte de la eficacia de la Institución educativa en su totalidad.	✓		✓		✓			
22	Ayuda en el proceso de planificación y gestión institucional.	✓		✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: BACILIO SIGUENZA JORGE DNI: 18093992

Especialidad del validador: DR. EN PSICOLOGIA EDUCATIVA

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

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

17 de Setiembre del 2018



Firma del Experto Informante.

DNI: 18093992

APENDICE 4

FICHA TÉCNICA 1

1. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para medir el desempeño de los docentes.

2. Autora del instrumento.

Se asumió el instrumento creado Mg. Heller Koral y Varas Toribio, Lima 2015.

3. Objetivo del instrumento.

Medir y observar el desempeño de los docentes, a través de una co-evaluación entre el personal docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

4. Usuarios.

Se recogerá información de los siguientes actores educativos: todos los docentes en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

5. Características y modo de aplicación.

1º La escala valorativa está diseñada en 34 ítems, 8 preguntas de la dimensión Personal, 11 preguntas de la dimensión Aulas y ambientes de aprendizaje, 8 preguntas de la dimensión Institucional y 7 preguntas de la dimensión Entorno; con criterios de valoración: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca para medir el grado del desempeño docente. Las mismas que tienen relación con los indicadores de la variable: Desempeño docente.

2º Los docentes deberán desarrollar la escala valorativa en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º La escala valorativa se aplicará de manera simultánea al personal docente de toda la institución, previa coordinación.

4º Su aplicación tendrá como duración 15 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearán serán: un lápiz / lapicero y un borrador.

6. Estructura del instrumento.

TABLA 1

Escala valorativa para medir grado de desempeño docente

Variable: Clima organizacional		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Personal	Organización de la vida personal	1-5
	Formación y cualificación profesional	6-8
Aula Y Demás Ambientes De Aprendizaje	Actividades previas	9-12
	Realización de las experiencias de aprendizaje	13-16
	Actividades posteriores	17-19
Institucio nal	Enriquecimiento del ambiente institucional	20-24
	Aportes al proyecto educativo	25-27
Entorno	Relaciones interinstitucionales	28-31
	Interacción cultural	32-34

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente.

7. Tabla de puntuación.

TABLA 2

Tabla de puntuación para medir grado de desempeño docente

Ítems	VALORACIÓN				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Su aspecto personal inspira respeto.	5	4	3	2	1
2. Emplea un lenguaje adecuado de acuerdo con la profesión docente.	5	4	3	2	1
3. Es ejemplo de arduo trabajo.	5	4	3	2	1
4. Fomenta la práctica de valores dentro de la institución.	5	4	3	2	1
5. Fomenta la práctica de valores fuera de la institución.	5	4	3	2	1
6. Se actualiza de manera permanente en temas de pedagogía.	5	4	3	2	1
7. Aplica los conocimientos adquiridos en el trabajo como docente.	5	4	3	2	1
8. Produce documentos para aportar al conocimiento sobre temas educativos.	5	4	3	2	1
9. Planea su área o áreas de trabajo de acuerdo con las directrices del proyecto educativo institucional.	5	4	3	2	1

10. Estudia las temáticas propias de su área de trabajo.	5	4	3	2	1
11. Analiza los problemas propios de su área de trabajo.	5	4	3	2	1
12. Prepara cada una de las sesiones de trabajo o experiencias de aprendizaje, incluyendo el diseño de pruebas o ejercicios.	5	4	3	2	1
13. Estimula la participación de los estudiantes de manera individual en las diversas actividades de aprendizaje.	5	4	3	2	1
14. Estimula la participación de los estudiantes de manera grupal en las diversas actividades de aprendizaje.	5	4	3	2	1
15. Utiliza diversas estrategias metodológicas para mantener la motivación y la interacción permanente de sus estudiantes.	5	4	3	2	1
16. Reconoce de manera permanente los logros alcanzados por sus estudiantes y lleva los registros correspondientes.	5	4	3	2	1
17. Elabora los informes mediante un plan de mejora.	5	4	3	2	1
18. Dialoga con los padres de familia sobre el desempeño de los estudiantes.	5	4	3	2	1
19. Brinda a los padres de familia las orientaciones correspondientes respecto al desempeño de sus hijos en clase.	5	4	3	2	1
20. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
21. Sostiene relaciones de armonía con los integrantes de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
22. Argumenta sus puntos de vista y toma parte en las diferentes decisiones de la vida institucional.	5	4	3	2	1
23. Evita conflictos personales.	5	4	3	2	1
24. En caso que se presenten conflictos personales, los resuelve de manera asertiva.	5	4	3	2	1
25. Aporta de manera significativa en reuniones donde se toman decisiones que afectan la vida institucional.	5	4	3	2	1
26. Realiza aportes significativos al desarrollo de proyectos pedagógicos de orden institucional.	5	4	3	2	1
27. Promueve la participación de los estudiantes ante las diferentes instancias de la organización escolar que les corresponde.	5	4	3	2	1
28. Mantiene vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo o asistencial; dependiendo del área específica de su trabajo.	5	4	3	2	1
29. Proyecta hacia sus estudiantes los beneficios de las relaciones con aquellas instituciones.	5	4	3	2	1
30. Demuestra una alta identificación con la I.E. donde labora.	5	4	3	2	1
31. Participa de manera frecuente en equipos de investigación, redes de profesores, organizaciones de orden científico, pedagógico, artístico, deportivo o recreativo; acordes con su área de trabajo.	5	4	3	2	1
32. Cumple de forma oportuna con los compromisos derivados de la participación en esos grupos.	5	4	3	2	1
33. Proyecta hacia sus estudiantes los resultados de la participación con aquellos grupos.	5	4	3	2	1
34. Participa en eventos de los cuales pueda derivar beneficios educativos.	5	4	3	2	1

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente.

8. Escala.

8.1 Escala general.

TABLA 3

Tabla de puntuación para medir grado de desempeño docente

Escala	Intervalo
Bajo	[34 – 80>
Medio	[80 - 125>
Alto	[125 - 170]

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente.

8.2 Escala específica.

TABLA 4

Tabla de puntuación para medir grado de desempeño docente

Escala	Personal	Aula y demás ambientes de aprendizaje	Institucional	Entorno
Bajo	[8-18>	[11-25>	[8-18>	[7-16>
Medio	[18-28>	[25-39>	[18-28>	[16-25>
Alto	[28-40]	[39-55]	[28-40]	[25-35]

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente.

9. Validación:

9.1 Por juicio de expertos:

- a. Mg. en Gestión y Docencia Educativa, Ihuaququi Silva María Neyva, con N° de ANR A01535843.
- b. Mg. en Gestión y Docencia Universitaria, Jorge Luis Huamán Tello con N° de ANR A01534402

c. Mg. en Psicología de la Educación, Augusto Cesar Mescua Figueroa con N° de ANR A09929084

d. Mg. en Gestión y docencia pedagógica, Juan Carlos Peña Barrantes con N° de ANR A01534426

10. Confiabilidad.

La confiabilidad se llevó a cabo mediante la prueba piloto aplicada a 20 docentes, teniendo un Alpha de Cronbach de ,962

TABLA 5

Prueba de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		
basada en		
elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,962	,962	34

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente

TABLA 6

Estadísticas de los elementos variable desempeño docente.

Estadísticas de elemento			
	Media	Desviación estándar	N
PERSONAL	3,95	,686	20
item2	4,05	,510	20
item3	4,10	,641	20
item4	4,20	,616	20
item5	4,10	,718	20
item6	3,90	,553	20
item7	3,95	,686	20
item8	3,70	,571	20
AULA Y DEMÁS AMBIENTES DE APRENDIZAJE	4,10	,641	20

item10	3,90	,718	20
item11	3,90	,718	20
item12	3,75	,639	20
item13	4,10	,641	20
item14	4,10	,641	20
item15	4,00	,725	20
item16	4,05	,605	20
item17	3,90	,641	20
item18	3,75	,716	20
item19	3,60	,754	20
INSTITUCIONAL	3,80	,696	20
item21	3,85	,671	20
item22	3,75	,444	20
item23	3,95	,510	20
item24	3,90	,553	20
item25	3,75	,550	20
item26	3,65	,671	20
item27	3,70	,733	20
ENTORNO	3,60	,598	20
item29	3,65	,745	20
item30	4,00	,725	20
item31	3,50	,688	20
item32	3,60	,598	20
item33	3,60	,821	20
item34	3,80	,894	20

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente

FICHA TÉCNICA 2

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo.

2. Autora del instrumento.

Br. CASTRO VALLE, Carmen Andrea

Br. MORALES HORNA, Luis Alberto

3. Objetivo del instrumento.

Evaluar el liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

4. Usuarios.

Se recogió información de los siguientes actores educativos: todos los directivos y docentes en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Calamarca, Julcán – 2019.

5. Características y modo de aplicación.

1º El cuestionario está diseñado en 22 ítems, 9 preguntas de la dimensión 1, 6 preguntas de la dimensión 2, y 7 preguntas de la dimensión 3; con criterios de valoración: Siempre, A veces, Nunca para medir el grado del liderazgo directivo. Las mismas que tienen relación con los indicadores de la variable: Liderazgo directivo.

2º Los docentes desarrollaron el cuestionario en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º El cuestionario se aplicó de manera simultánea al personal docente de toda la institución, previa coordinación.

4º Su aplicación tuvo como duración 25 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearán serán: un lápiz / lapicero y un borrador.

7. Tabla de puntuación.

TABLA 2

N	ITEMS	ESCALA		
		SIMPRE	AVECES	NUNCA
MANEJO PEDAGOGICO				
1	Impulsa la consecución de metas institucionales en tu quehacer académico	2	1	0
2	Implementa ideas en forma concertada para los propósitos de metas en el logro de los aprendizajes.			
3	Espera que los demás actores educativos asuman la iniciativa de impulsar metas.			
4	Asume responsabilidades de tus fortalezas y debilidades como resultado de tu práctica docente.			
5	Reconoce y estimula las buenas prácticas pedagógicas de acuerdo al resultado de sus experiencias en el aula.			
6	Promueves espacios de discusión y reflexión en mejora de los aprendizajes.			
7	Apoya de manera oportuna tu planificación curricular según las necesidades específicas de los estudiantes.			
8	Propone estrategias pedagógicas adecuadas a las competencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.			
9	Propone materiales y recursos educativos en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.			
MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL				
10	Valora la participación de los docentes en sus actividades.			
11	Establece buenas interacciones personales con los agentes de tu labor pedagógica.			
12	Valora el aporte de cada uno de los miembros del equipo a través del dialogo abierto y sincero.			
13	Escucha y valora las opiniones de los demás integrantes del espacio escolar.			
14	Practica valores para asumir compromisos institucionales.			
15	Deja que los demás se sacrifiquen para sacar adelante tu institución.			
MANEJO ORGANIZACIONAL				
16	Promueve y construye el trabajo en equipo para impulsar metas y solucionar conflictos.			
17	ES parte del trabajo en equipo, para solucionar debilidades institucionales.			
18	Invita a la participación de todos para concretar las tareas académicos institucionales.			
19	Considera que para crecer y desarrollar debe tomar su propia iniciativa.			
20	Participa del cambio que necesita la entidad Educativa para concretar su calidad.			
21	Lidera y comparte de la eficacia de la Institución educativa en su totalidad.			

8. Escala.

8.1 Escala general.

TABLA 3

Tabla de puntuación para medir grado de des

Escala	Intervalo
Bajo	[0 – 36>
Medio	[37 - 51>
Alto	[52 - 66]

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente.

8.2 Escala específica.

TABLA 4

Tabla de puntuación para medir grado de liderazgo directivo

Escala	Manejo pedagógico	Manejo emocional y situacional	Manejo organizacional
Bajo	[0-14>	[1-10>	[0-11>
Medio	[15-21>	[11-14>	[12-16>
Alto	[22-27]	[15-18]	[17-21]

Fuente: instrumento de la variable desempeño docente.

9. Validación:

9.1 Por juicio de expertos:

a. Dra. Enith Flores Rodríguez

b. Dr. Jorge Bacilio Siguenza.

C. Dra. Danitza Karina Robledo Gutiérrez.

10. Confiabilidad.

La confiabilidad se llevó a cabo mediante la prueba piloto aplicada a 20 docentes, teniendo un Alpha de Cronbach de ,836

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	20	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	22

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P01	36,9000	43,568	,511	,825
P02	36,3000	43,484	,456	,827
P03	35,6000	45,621	,181	,838
P04	36,7000	44,432	,310	,833
P05	36,6000	42,884	,390	,830

P06	36,3000	43,484	,456	,827
P07	36,3000	43,484	,456	,827
P08	36,9000	43,568	,511	,825
P09	36,9000	43,568	,511	,825
P10	35,6000	45,621	,181	,838
P11	36,7000	44,432	,310	,833
P12	36,6000	42,884	,390	,830
P13	36,3000	43,484	,456	,827
P14	36,3000	43,484	,456	,827
P15	36,9000	43,568	,511	,825
P16	36,3000	43,484	,456	,827
P17	35,6000	45,621	,181	,838
P18	36,7000	44,432	,310	,833
P19	36,6000	42,884	,390	,830
P20	36,9000	43,568	,511	,825
P21	36,3000	43,484	,456	,827
P22	36,9000	43,568	,511	,825

Apéndice 5

Base de datos

Manejo pedagógico									Manejo emocional y situacional							Manejo organizacional														
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22								
1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	2	2	3	2	3	2	14	Medio	2	2	2	2	2	2	14	Medio	49	Medio	
2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	22	Alto	3	3	2	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	52	Alto	
5	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
6	2	2	2	3	3	2	2	2	2	20	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	3	2	2	17	Alto	53	Alto	
7	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	3	17	Alto	54	Alto	
8	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
9	3	2	3	2	2	2	2	2	3	21	Medio	3	2	2	3	2	2	14	Medio	3	3	3	1	2	2	1	15	Medio	50	Medio
10	3	3	2	2	2	2	3	2	2	21	Medio	3	3	3	3	3	3	18	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	55	Alto	
11	2	2	2	3	3	2	2	2	2	20	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	2	17	Alto	53	Alto	
12	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	2	2	2	2	15	Medio	52	Alto	
13	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Medio	2	2	2	2	2	2	12	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	44	Medio
15	3	2	3	3	3	2	3	2	2	23	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	3	2	2	17	Alto	56	Alto	
16	3	3	2	3	3	2	2	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	2	17	Alto	55	Alto	
17	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
18	2	2	3	2	3	2	3	3	2	22	Alto	2	1	1	1	2	2	9	Bajo	2	2	2	3	3	3	18	Alto	49	Medio	
19	3	3	2	3	3	3	2	2	2	23	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	3	17	Alto	56	Alto	
20	3	2	2	3	3	3	2	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	3	17	Alto	55	Alto	
21	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
22	3	2	2	3	3	2	3	2	2	22	Alto	2	3	2	2	2	2	13	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
23	2	2	2	3	3	3	3	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	54	Alto	
24	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	2	3	2	2	3	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
25	3	2	2	3	3	2	2	3	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	54	Alto	
26	2	2	2	3	3	3	3	2	2	22	Alto	3	2	2	2	3	2	14	Medio	3	2	3	2	3	2	16	Medio	54	Alto	
27	3	2	2	3	3	2	3	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	54	Alto	
28	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	2	2	2	2	14	Medio	3	2	2	2	2	2	15	Medio	50	Medio	
29	3	2	2	3	3	2	2	3	2	22	Alto	2	2	3	2	3	3	15	Alto	2	2	3	2	2	3	17	Alto	54	Alto	
30	3	2	2	3	3	2	3	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	3	18	Alto	56	Alto	
31	2	2	2	3	3	2	3	3	2	22	Alto	3	2	3	2	3	2	15	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
32	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	2	3	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
33	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	2	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
34	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	53	Alto	
35	3	2	2	3	3	2	2	2	3	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	2	17	Alto	55	Alto	
36	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	2	2	2	3	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
37	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	2	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
38	3	2	2	3	3	2	2	2	3	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	3	17	Alto	55	Alto	
39	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	2	2	2	3	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
40	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	2	17	Alto	54	Alto	
41	2	2	2	3	3	2	2	2	2	20	Medio	3	2	3	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	50	Medio	
42	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	2	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
43	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	Medio	3	3	2	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	51	Medio	
44	3	2	2	3	3	2	3	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	3	17	Alto	55	Alto	
45	2	2	2	3	3	2	2	2	2	20	Medio	3	3	2	2	2	2	14	Medio	3	2	3	2	2	2	16	Medio	50	Medio	
46	2	2	2	3	3	2	3	3	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	2	17	Alto	55	Alto	
47	3	2	3	3	3	2	2	3	2	23	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	3	2	17	Alto	56	Alto	
48	2	3	2	2	1	2	2	2	2	18	Medio	2	1	1	1	2	2	9	Bajo	2	2	2	2	2	2	14	Medio	41	Medio	
49	3	2	3	3	3	2	2	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	1	2	2	2	2	14	Medio	52	Alto	
50	3	2	2	3	3	2	3	2	2	22	Alto	3	3	3	2	3	2	16	Alto	3	2	3	2	2	2	16	Medio	54	Alto	