



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo directivo y su correlación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Luis Alberto Sánchez Calderón

ASESORA:

Dra. Ydalia Velásquez Casana

SECCIÓN:

Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

HUAMACHUCO- 2017

PAGINA DEL JURADO

Dr. Yoni Valiente Saldaña

Presidente

Dra. Ericka Zavaleta Mariños

Secretario

Mg. Ydalia Velásquez Casana

Vocal

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi querida familia, por el ser el principal motor en mi vida y, el apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

También dedico la presente tesis a los alumnos de todas las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, pues la mejora de la calidad educativa en sus colegios es lo que ha inspirado la presente tesis.

El Autor

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, A Dios, nuestro Padre Todopoderoso por darme la vida, la salud y las fuerzas necesarias para salir airoso por cada paso que doy en la vida.

A mi asesora Ydalia Velásquez Casana, por su valiosa asesoría en la realización de esta tesis.

Finalmente, a todas las personas que de cualquier manera y en cualquier grado han contribuido a la consecución de la presente investigación

El Autor

DECLARACIÓN JURADA

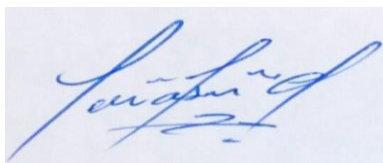
Yo, LUIS ALBERTO SÁNCHEZ CALDERÓN, estudiante de la Escuela de posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede filial Trujillo – Región La Libertad; declaro que el trabajo académico titulado “Liderazgo directivo y su correlación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito Sarín, 2017 “.

Presentada, en (173) folios para la obtención del grado académico de Magister en Docencia Universitaria, es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado 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 he 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.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 07 de mayo del 2017



Luis Alberto Sánchez Calderón

DNI: 44756281

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, pongo a vuestra consideración la tesis titulada “Liderazgo directivo y su correlación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito Sarín, 2017”, con el objetivo de determinar la correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito Sarín, 2017.

El sistema educativo necesita, pues, directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizadores del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

La trascendencia de esta investigación radica en contrastar empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Ambas, han sido caracterizadas desde la visión pedagógica, sin entrar a considerar con profundidad, otras dimensiones de las mismas. Al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del profesorado de un centro de educación secundaria. Los beneficiarios de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de las instituciones educativas del distrito de Sarín, a través del estudio sobre el talento humano y su mejor desempeño de los docentes de las I. E. del Distrito Sarín – La Libertad.

El Autor

ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración Jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCION	11
1.1. Realidad Problemática	11
1. 2. Trabajos Previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.4. Formulación del problema	74
1.5. Justificación del Estudio	74
1.6. Hipótesis	76
1.7. Objetivos	77
II. MÉTODO	79
2.1. Diseño de Investigación	79
2.2. Variables, Operacionalización	80
2.3. Población y muestra	86
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y confiabilidad	87
2.5. Métodos de Análisis de datos	90
2.6. Aspectos éticos	91

III. RESULTADOS	93
IV. DISCUSIÓN	110
V. CONCLUSIONES	124
VI. RECOMENDACIONES	126
VII. REFERENCIAS	127
ANEXOS	136
ANEXO 1: Cuestionario del Liderazgo directivo	
ANEXO 2: Cuestionario del desempeño docente	
ANEXO 3: Confiabilidad de los ítems y dimensiones del Liderazgo directivo	
ANEXO 4: Confiabilidad de los ítems y dimensiones del desempeño docente	
ANEXO 5: Matriz de validación del instrumento	
ANEXO 6: Matriz de consistencia.	
ANEXO 7: Base de Datos Estadísticos	
ANEXO 8: Constancia de aplicación de instrumentos	

RESUMEN

Esta investigación ha sido desarrollada con el objetivo de determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017. El estudio fue de tipo no experimental, el diseño correlacional simple. Se tomó una muestra de directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017; empleándose dos cuestionarios validados y confiables para la recolección de los datos de las variables analizadas y para su procesamiento el software de estadística para ciencias sociales SPSS V23. Los resultados se muestran mediante tablas y figuras estadísticas.

El resultado que se obtuvo del Liderazgo directivo y su correlación con el desempeño docente en las instituciones educativas; utilizando del Coeficiente de Prueba de Pearson, con un $p\text{-valor}=0.001$ ($p\text{-valor}<0.01$), se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. El mayor nivel en la variable Liderazgo directivo, es el nivel regular con un 75%. Así mismo el mayor nivel en la variable desempeño docente es el nivel regular con un 57.5%.

No quepa duda de la relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas, por cuanto comprenden un conjunto de competencias y habilidades que le permiten conducir eficientemente al personal de la institución, siendo el profesorado el eje fundamenta sobre el cual desarrollará sus actitudes de líder con la finalidad de mejorar el desempeño en aula de los maestros, dejando atrás al tradicional e inoperante directo escolar que se caracterizaba por la ausencia casi total de participación en el desempeño docente, dando paso a un director procaz que realmente dirija y guíe a su plantel.

Palabras Clave: Liderazgo directivo, desempeño docente, aprendizaje, gestión, enseñanza.

ABSTRACT

This investigation has been developed by the aim to determine the level of correlation that exists between the managerial leadership and the educational performance of the Educational Institutions of the District Sarín 2017. The study was of not experimental type, the design correlacional simply. One took a sample of the directors and teachers of the educational institutions of Sarín's district, 2017; there being used two validated and reliable questionnaires for the compilation of the information of the analyzed variables and for it processing the software of statistics for social sciences SPSS V23. The results appear by means of tables and statistical figures.

The result that was obtained of the managerial Leadership and it correlation by the educational performance in the educational institutions; using of the Coefficient of Pearson's Test, with one $p\text{-valor}=0.001$ ($p\text{-valor}0.01$), one affirms that between both variables there exists a direct strong highly significant relation; so the research hypothesis is accepted and the null is rejected. The major level in variable managerial Leadership, it is the regular level with 75 %. Likewise, the major level in variable educational performance is the regular level with 57.5 %.

There is no doubt that the relevance of leadership is that the presence of certain school management practices has a positive impact on the conditions and work of teachers and, consequently, on the learning outcomes of schools, A set of competencies and skills that allow him to efficiently lead the staff of the institution, being the teacher the fundamental axis on which will develop his attitudes of leader with the purpose of improving the classroom performance of teachers, leaving behind the traditional and inoperative Which was characterized by the almost total absence of participation in teaching performance, giving way to a director who really directs and guides his staff.

Key words: managerial Leadership, educational performance, learning, management, education.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

No cabe duda de que vivimos en la época del conocimiento, la misma que ha revolucionado a nuestras sociedades, planteando desafíos nunca antes vistos. Los grandes adelantos en materia tecnológica y comunicacional han traído consigo la “unión” de persona de todo el orbe a través de del proceso globalizador, lo cual ha revolucionado todas las áreas de una sociedad, no estando exento el ámbito educativo, parte fundamental del desarrollo de una comunidad, la cual precisa de desarrollar estrategias para proporcionar una educación que permita que los alumnos sean capaces de hacer frente a esta nueva realidad, para lo cual se necesitan docentes capaces de afrontar éstos nuevos desafíos en la enseñanza, pero principalmente a directores líderes capaces de guiar e influir la labor docente para el alcance efectivo de los objetivos educativos.

Este protagonismo de los directores es fundamental, bajo el nuevo paradigma educativo, pues su papel debe sobrepasar al alejado “dirigente” que se limitaba a dar indicaciones de mero trámite a los docentes, y alcanzar un estatus de conductor y guía de los miembros del plantel educativo (principalmente docentes) hacia la materialización de las metas que con premura precisa el sector educativo. Ya no se habla más de un director seguidor de las formalidades y reglamentos a carta cabal para intervenir sólo en asuntos más administrativos que de liderazgo pedagógico; esto es, un modelo basado tradicional en la separación de las funciones administrativas del director con la gestión del ámbito pedagógico, limitándose sólo a controlar y supervisar.

El sector educación precisa de directores que equilibren cortésmente las cuestiones sobre la calidad y los procesos educativos de enseñanza aprendizaje para que a través de ellos se consolide la transformación de la reforma pedagógica, meta que sólo se verá limitada si se mantiene el

conservadurismo en la actuación del director, debiendo este tomar conciencia real de su condición de líder, ya que de lo contrario las metas educativo pedagógicas serán irrealizables.

Hoy en día se está viviendo una reconsideración del papel del director como componente fundamental, junto con los profesores, para el logro del cambio en las instituciones educativas, a través de mecanismos innovativos; sólo en la medida en que todos trabajen en sintonía con los objetivos muy claros, para lo cual es importante el papel dirigente del director en la práctica de la docencia, siendo un colaborador de primera mano en la mejora del desempeño de los profesores y, en consecuencia, de la mejora de la educación en su plantel educativo.

Desafortunadamente, el panorama educativo en la mayoría de instituciones educativas es muy diferente al querido, pues de acuerdo a lo señalado por La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la mayoría de los directores no está preparada y no conoce cómo desarrollar el papel de líder en una institución educativa especialmente en cuanto a interactuar con los docentes se refiere, es decir, existe una ausencia de capacidad de organización, por lo que es imperativo que se refuercen y se ayuden a desarrollar estas capacidades en los directores de tal manera que se establezca un ambiente idóneo para un óptimo desempeño docente y, consecuentemente, buen rendimiento escolar. Son claves los términos participación, apertura y focalización en el logro de objetivos educativos precisos, pero sobretodo liderazgo.

Hoy en día, tal y como ya se señaló línea arriba, existe en el director de la institución educativa peruana un desconocimiento profundo de las implicancias que traen consigo su posición como tal, o sea su liderazgo; entendimiento necesario para que pueda entender qué es lo que está a su cargo, qué papel debe seguir y, sobretodo, cuál debe ser su actitud y sus interrelaciones con los docentes del plantel educativo. Debe interiorizar que como líder de la escuela, como su director tiene autoridad

poder e influencia. Cuando se hace alusión al poder no necesariamente se habla de superioridad a nivel legal, sino en que es la persona en la cual descansan las importantes funciones de representación, articulación y difusión y materialización dentro de la institución educativa de los principales valores que contienen los objetivos educacionales de la institución. Tiene que ser conscientes de que su calidad de líder necesariamente acarrea el influir en los demás elementos que conforman en ente educativo para garantizar que, como grupo que finalmente son, logren la realización de sus objetivos de la mejor manera posible y con el entusiasmo que ello demanda.

Por lo tanto, el desafío actual en el sector educación es forjar y hacer posible la implantación y desarrollo de un nuevo paradigma de dirigencia de las instituciones educativas en el Perú, obre la base de la figura de un director que sea líder a la vez, capaz de simbolizar las más variadas formas de pensar, las más diversas actitudes y valores éticos morales que se pueden encontrar dentro de un centro educativo.

Al referirse al desempeño docente, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2004), afirma que el panorama de América Latina arroja al factor docente como uno de los factores fundamentales para el éxito de las reformas en educación, principalmente en sus efectos sobre la calidad de la enseñanza a los estudiantes, pues el desempeño docente es el que define la forma de gestión educativa que se lleva a cabo dentro de un salón de clases, un colegio y un sistema educativo determinado.

Siempre se ha puesto en relieve que de la labor docente depende la calidad de estudiantes por lo que el mayor peso de la reforma en la educación descansa sobre las espaldas de los docentes; sin embargo, las necesidades profesionales y sociales de los docentes so unos de los problemas más álgidos del sector educación. Muchos consideran que unos de los problemas más grandes del sector educación son los profesores, pero pocos los consideran como el punto de partida para la

implantación de estrategias que se dirijan a cambiar la realidad educativa. Las actividades que corresponden a los docentes van muchos más allá de la simple impartición de clase, se van haciendo cada día más complejas, pues son los encargados de estructurar los procesos educacionales, realizar tarea de organización, diagnóstico y toma de decisiones técnicas de programación, guía, aprendizaje y evaluación. Este sin duda es un trabajo mucho más interesante de lo tradicionalmente entendido como docencia.

La existencia de muchos ámbitos en los procesos que tienen que ver con el aprendizaje de los estudiantes, pero esto no quiere decir que el desempeño de los docentes haya sido desplazado como el más importante de todos ellos, el cual comparte un nivel de importancia con el liderazgo directivo. El desempeño docente busca dotar de calidad al proceso educativo a través de la calidad profesional que tienen los profesionales que intervienen en éste, eso es, los docentes; proceso en el cual juega un papel importante el liderazgo del director, pues este tiene efectos directos en la forma en que los profesores se desempeñan en el centro educativo, principalmente en el aula, afectando con ello también el grado de aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo al Ministerio de Educación del Perú (2016), en nuestro país, aún no se establece como objetivo fundamental en sector educación al liderazgo directivo como factor condicionante del buen desempeño docente. En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura señala que los ministerios competentes han llevado a cabo acciones unilaterales y no coordinadas en políticas educativas poco pertinentes e importantes; por lo que no existe aún un marco sólido que permita a los directores realizarse como líderes educativos.

Las exigencias que trae consigo el cargo de director tiene que reunir ciertas características que hagan de este liderazgo uno capaz de satisfacer las necesidades de los docentes, padres de familia y alumnos.

Uno capaz de manejar los pedidos, exigencias y cada oportunidad en beneficio de la institución, El liderazgo no es simplemente ejercer el cargo, es una compilación de actitudes que caracteriza a la persona que la ejerce y que hace posible que se cumplan de forma exitosa las metas establecidas y se den los resultados esperados en relación al mejoramiento de la calidad del plantel educativo.

En ese sentido, los autores Rojas y Gaspar (2006) señalan que los directores de las instituciones educativas tienen a su cargo organizar y gestionar los procesos de enseñanza, así como en que condiciones en las que se da el aprendizaje. Estas dos actividades vertebrales de la docencia tienen que ser llevadas a cabo de una manera excelente, pues es la única vía para que se logre una educación de calidad. En este contexto, el papel de los directores implica una perfecta coordinación de medidas para posibilitar el establecimiento de un ámbito pedagógico caracterizado por la confianza y motivación. (pp. 150-151).TRABAJOPS

En los colegios del distrito de Sarín, ubicado en la provincia liberteña de Sánchez Carrión se observa que las interrelaciones y los procesos educativos de enseñanza-aprendizaje, relaciones entre director y docentes, están en franco estado de deterioro, no existe una consolidación de las relaciones humanas entre estos actores (profesores, docentes, personal administrativo, etc.); lo cual se refleja en los niveles pobres de comunicación y falta de liderazgo por parte de los directores, careciendo de un nivel adecuado de inteligencia emocional y habilidades sociales, afectando el desarrollo institucional, principalmente al más importante de sus aspectos, el pedagógico, el que a su vez depende fundamentalmente del desempeño de los docentes, dando como resultado final una educación de baja calidad.

Partiendo de esta visión, el ejercer de manera óptima la actividad del director como líder, tiene efectos positivos en los actores que integran los procesos educativos, pues son motivados a ser más productivos como consecuencia del trabajo en equipo; siendo ello el denominado

comportamiento institucional a través de las relaciones humanas, las que dependen del establecimiento de relaciones interpersonales basadas en un adecuado uso de las emociones entre los docentes y los demás miembros de la institución educativa, fundamentalmente con la persona a cargo de la dirección: el director, líder en lo administrativo y pedagógico, el personaje que guía a los actores educativos a la consecución de sus objetivos.

En la actualidad hay directores que no tienen capacidades de priorización de las gestiones que se llevan a cabo en el centro educativo; así también otros directores tampoco tienen predisposición para modificar sus actitudes en pro de la mejora de los servicios de educación. En este sentido esta investigación es relevante porque se plantea la interrogante del análisis de liderazgo de los directores como herramienta fundamental para el desenvolvimiento de la educación en calidad en beneficio de los estudiantes en todas las instituciones del país, principalmente en el distrito de Sarín en el año 2017, ello porque guarda concordancia y relación con el operante sistema de reforma educativa por el que hoy en día atraviesa nuestro país el cual asimilado que existe una necesidad de aumentar los esfuerzos para la mejora de las competencias de los directores y de los profesores en vista de las muy pocas que hoy en día existen lo cual coloca en gran desventaja a las instituciones educativas de nuestro país frente a otras instituciones en el en la formación integral de los estudiantes siendo éstos últimos los más perjudicados.

1.2. Trabajos Previos

Evans (2015), en su tesis: *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas*. Universidad de Valencia, Programa de Doctorado, manifiesta que en lo referente al desarrollo emocional tiene que tenerse en cuenta la inteligencia emocional de los directores de los centros educativos pues estos tienen que ser capaces de demostrar mayor seguridad y entusiasmo respecto de la labor

que desarrolló siendo importante también el compromiso que asumen. Asimismo el canalizar correctamente las emociones es un don mental en la tarea de conducción de profesores, personal administrativo, APAFA y otros elementos del plantel educativo. Un director con inteligencia emocional es capaz de ganarse la confianza de los actores que integran el sistema educativo lo cual traerá consigo que exista un interés de cooperar con este para alcanzar las metas del centro educativo concluye este autor que si se quiere contar con auténticos líderes de educación se tiene que tomar atención a los siguientes factores: un adecuado proceso de selección en base al uso de instrumentos dotados de confiabilidad, una adecuada capacitación control y evaluación constante el desempeño de los actores del sistema educativo, de tal manera que sea posible el brindar asesoría y estímulos de índole profesional y económica para garantizar su compromiso e interés con su labor.

Hurn (2013). En su tesis: *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*; Para optar el Grado Académico de Doctor. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España, señala que las prácticas directivas son las que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo, las de apoyo pedagógico, las que dicen relación con el uso de datos y las que hacen todo lo anterior de manera democrática, es decir, incentivando la participación de los actores escolares en las decisiones para el mejoramiento escolar.

Lo anterior invita a trabajar con una visión de liderazgo integral. También implica importantes desafíos para el rol del liderazgo en lo que son sus características más blandas (comunicación, capacidad de escuchar, trabajar en equipo, flexibilidad ante el cambio, entre otras) y en abrir espacios de participación para los docentes de tal forma que puedan incidir en su actitud y motivación hacia la enseñanza. También implica un fuerte trabajo en la creación de oportunidades de aprendizaje para fortalecer las habilidades docentes durante su carrera profesional.

El mejoramiento ocurre en tres ámbitos: el técnico, el socio-emocional y el organizacional. Esto quiere decir que las escuelas

mejoran a través de estos aspectos que se conjugan en forma simultánea. Cambios en la sala de clases que representan formas de aprendizaje más efectivas para los estudiantes y los docentes, cambios en el sentido de eficacia en todos los miembros de la comunidad escolar y cambios en la estructura, los procesos y normas en torno a los cuales se organiza su trabajo.

Raxuleu (2014). En su tesis: *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 - 06 - 03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)*; Para optar el Título de Pedagogo. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala, señala que es fundamental que se implanten programas para lograr el desarrollo y consolidación de los directores líderes poniéndose atención en aquellos factores y aspectos en los cuales se encuentran resultados menos favorables, siendo éstos por lo general una inadecuada formación, falta de actualización, falta de control y evaluación de la labor docente y, una inadecuada comunicación con los padres de los estudiantes.

Asimismo, es muy importante tomar en cuenta la cooperación a la hora de trabajar, los estímulos e incentivos necesarios para el personal durante su labor en los salones de clases, ámbito principal de la intervención del director en el trabajo docente. Se debe insistir en capacitar y actualizar a los profesores en aquellos ámbitos de su desempeño en el que muestran mayores falencias los cuales generalmente son: métodos de enseñanza, planificación conjunta, coordinación con padres de familia y, uso de las nuevas tecnologías. La promoción del conocimiento pedagógico científico sirve lograr la calidad educativa, lo que implica el uso del liderazgo directivo como herramienta principal para modificar y mejorar el desempeño de los profesores con la finalidad de mejorar los procesos educativos.

Señala también este autor qué es importante poner atención a los aspectos en los cuales los directores no se desempeñan de manera adecuada siendo ello una tarea que corresponde a las instancias superiores a la dirección, de tal manera que el director también este sujeto a control y evaluación para garantizar que esté llevando adecuadamente las funciones que como líder educativo le corresponden.

Escamilla (2006). En su tesis: *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional.*; Para optar el Grado Académico de Doctor. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España, manifiesta que se está de acuerdo en su mayoría que el director, a través de una labor conjunta puede y debe ejercer su tarea de líder para alcanzar los objetivos que se plantea la actual reforma educativa. Los directores no sólo se encuentran en las escuelas para garantizar que se cumplan ciertos aspectos administrativos sino que son actores integrantes que tienen que influir de manera positiva en la mejora de la calidad del desempeño de los profesores, principalmente en lo referente a los procesos de enseñanza aprendizaje. En ese sentido la comprensión de la labor de los directores en la actualidad es importante pues es la única forma de crear las condiciones que posibiliten apoyar y fortalecer su labor (Borden, 2002).

Continúa este autor, señalando que desde el punto de vista de una gestión fundamentada en la escuela, es fundamental que el director asuma su papel de conductor de la vida escolar lo cual implica que debe adoptar medidas que influyen directamente en el mejoramiento de la labor docente en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, decisiones que no deben ser adoptadas de forma unilateral, sino en base a un consenso entre el director y los demás actores involucrados en los procesos educativos, Por lo tanto los planes de formación directiva deben dirigirse a formar directores que tengan estas aptitudes.

Mesías (2013). En su tesis: *Influencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales de la escuela "Pedro Vicente Maldonado" del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi durante el año lectivo 2011 - 2012;* Para optar el Título de Licenciado en Educación. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador, señala que es fundamental que el director al momento de adoptar cualquier tipo de decisión relacionada a cualquier proceso educativo tenga en consideración la participación y opinión de todos los elementos que conforman la comunidad educativa, de tal manera que la planificación sea conjunta. Es importante porque en la medida en que se consideren valiosos los aportes de otros elementos involucrados en la estación las decisiones adoptadas serán ejecutadas con mayor predisposición, lo que derivará en la consolidación de la imagen de la institución educativa. es por ello que los directores y profesores tienen la obligación de sacar el mayor provecho posible a las capacitaciones que se llevan a cabo para mejorar su labor principalmente las desarrolladas por el Ministerio de Educación, las mismas que están orientadas de acuerdo a las finalidades de la visión educativa actual.

Gómez (2014). En su tesis: *La influencia del liderazgo directivo en la Calidad del Servicio Educativo del CECATI, Lima;* Para optar el Título en Educación. Dirección General De Centros De Formación Para El Trabajo. México, México, señala que el tema de liderazgo de los directores es ahora una prioridad en la planificación educativa a nivel nacional e internacional una influencia decisiva en el mejoramiento de los resultados educativo, ello como consecuencia de estar centrado en influir y motivar a las capacidades de los profesores, poniendo atención también al ambiente y a las relaciones intraescolares.. Lo antes señalado reafirmado por la organización para la cooperación y el desarrollo económico mediante una publicación titulada mejorar el liderazgo escolar del año 2008. La importancia que tiene el liderazgo escolar en la mejora de la equidad y eficiencia de los procesos educativos. Asimismo, señala que los procesos educativos de muchos países siguen esta misma tendencia de afirmar el proceso descentralizador de la educación, con la finalidad

detener instituciones educativas independientes al momento de adoptar sus decisiones lo cual también implica mayor compromiso y responsabilidad por los resultados que se puedan obtener.

Zárate (2011). En su tesis: *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*; Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú, señala que se necesitan que los centros educativos asuman un compromiso en la implementación de un sistema de autoevaluación, y estén dispuestos a ser objeto de un proceso dirigido a lograr la certificación de su Institución, lo cual implica una vigilancia y control por instituciones de más alto nivel e incluso directamente por el Ministerio de Educación, ya sea en el corto mediano o largo plazo. La característica principal de esas evoluciones y hacen externas o internas deben estar orientadas para las relaciones docente director, director docente, docentes alumnos, director docentes alumnos. Así también se debe trabajar en la inclusión de los elementos comunitarios en los procesos educativos los cuales brindarán su apoyo con el objetivo de llevar a cabo las gestiones que la reforma demanda.

Reyes (2012). En su tesis: *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao*; para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú, señala que se necesitan que la labor de los profesores está relacionada a diversos factores entre los cuales podemos señalar la cultura escolar la economía escolar el clima organizacional la calidad de los servicios los procesos de capacitación y actualización, etc. Asimismo este autor señala que el proceso de Liderazgo implica la participación y la conformación de un grupo educativo consolidado y fuerte basado en la comunicación y el respeto mutuo.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Liderazgo Directivo

a) El director

Es la persona que se encarga de la administración y organización de la institución educativa. Dentro de sus labores que le corresponden está la de ejercer la labor de Liderazgo en su institución educativa. (Owens, 1976).

Se puede señalar que al margen de la manera y los estilos en que cada director desarrolló su labor en una determinada institución educativa todas y cada una de estos estilos van a influir notoriamente en el desempeño docente y en los demás procesos que se lleven a cabo dentro de la escuela, tales como el desenvolvimiento del personal, de los estudiantes, etc .

Es indudable que el ejercer el liderazgo no implica llevar a cabo todas las acciones y decisiones por uno mismo un líder debe asignar determinadas funciones a las personas que se encuentran bajo su mando, las cuales también deben aportar soluciones a los inconvenientes que se presentan en el día a día de una institución educativa. Ello significa que el líder educativo debe caracterizarse por su capacidad de receptor, principalmente al momento de intervenir en la labor de los docentes, con el objetivo potenciar su labor.

Un líder escolar, o sea un director, debe ser un líder que se diferencie y caracterice por manejar de manera óptima sus actitudes intuitivas y lógicas, generando un sentimiento satisfactorio entre sus subordinados y colaboradores, lo cual a su vez tendrá implicancias directas en su rendimiento y eficacia. En este punto, la labor del director se habrá consolidado como promotora y modificador del cambio educativo anhelado.

Un líder efectivo garantiza una institución educativa exitosa. Las mejores instituciones de Educación en nuestro país cuentan con líderes consolidados. Solamente en la medida en que un colegio esté bajo la batuta de una persona con visión y empeño en su labor se pondrá acrecentar de manera dramática y para mejorar el desempeño de todos los elementos que integran una determinada institución, especialmente de aquellos que se encuentra más cerca del director, esto es, de los docentes..

b) Definición de Liderazgo

Evans & Lindsay, (2000) afirman que hay varias definiciones de lo que significa ser un líder. Desde el punto de vista de las teorías de Liderazgo, un líder, estudiado y analizado teniendo en cuenta sus características personales, tales como sus habilidades, carácter, destrezas, etc. Asimismo se tiene en consideración los roles que esté desempeña, ya sea como una figura que representa algo, un vínculo, un elemento encargado de tomar decisiones o un simple guía o motivador. También se tomará en cuenta el tipo de comportamiento que asume y de qué forma hace uso de las potestades dirigenciales que posee.

Por su parte, Silíceo & Silíceo (2001) afirman que para ser considerado un líder se tienen que tener determinadas cualidades o actitudes como el ser generoso valiente, tener convicción, poseer sabiduría y ser arriesgado. También debe rendir cualidades en su conducta las cuales sean inspiradoras, debiendo ser una persona motivada, apasionada, congruente, tener credibilidad, ser íntegro y tener fe y optimismo.

Finalmente, también son importantes las cualidades para interrelacionarse, tales como estar dispuesto y presente ante cualquier tipo de requerimiento, ser comunicativo, saber escuchar y tener habilidades de convencimiento y negociación, principalmente con los profesores.

Reyes, (2012), trayendo a colación lo señalado por el famoso psicólogo estadounidense Likert, hace alusión 5 tipos de comportamientos que definen un líder, siendo ellos la capacidad de mantener lealtad entre los elementos que conforma el grupo, poseer convicción para el logro de los niveles de rendimiento propuestos, tener y manejar los conocimientos necesarios que su cargo le exige y, la vida de coordinar y planificar los diferentes procesos a su cargo.

Según Chiavenato (2002), el liderazgo implica un procedimiento y un aspecto clave en toda entidad, lo cual ha generado que la búsqueda de un liderazgo adecuado sea una permanente tarea en todas las instituciones. Es innegable que un líder es capaz de influenciar de manera notable en la vida de las personas y en el funcionamiento de una determinada organización. Es por ello que lo dificultoso del asunto ha llevado a crear y establecer numerosas teorías que tratan de describir de qué se trata el liderazgo, sin embargo, lo único concluyente hasta hoy es que no existe una definición, un concepto, un enfoque lo suficientemente amplio y aceptado generalmente sobre el liderazgo.

Robbins & Coulter (2010, p. 370) definen al líder como la persona capaz de influenciar en otras personas pues posee una autoridad de tipo gerencial. La existencia de un líder es prerrequisito para que se pueda hablar de Liderazgo. El liderazgo constituye un proceso en el que el líder se encarga de orientar a un determinado conjunto de personas en la consecución de determinados objetivos, grupales o individuales. Un director un gerente pueden ser líderes, pero no todo líder necesariamente tiene que ejercer tareas de dirección o gerencia, ya que los líderes no siempre se encuentran en la cima determinado nivel de organización pudiendo encontrarse en niveles institucionales e inferiores, pues su labor implica la realización de ciertos objetivos que no necesariamente necesitan ser llevados a cabo desde la dirección una gerencia. Es por ello que las empresas y organizaciones requieren de liderazgo en todos los niveles de su organización. Por lo tanto, no es igual hablar de liderar

que hablar de administrar, puesto que este último sólo se encarga de los recursos y tareas relacionadas a la planificación, presupuestación, organización, dirigencia, ejecución y control; un líder puede estar a cargo de todas estas tareas, pero necesita de ciertas características adicionales y de índole personal que permitan resultados más elevados.

El conjunto de relaciones que integran una determinada entidad organización necesariamente acarrea el establecimiento de personas que ejerzan de líderes y otras que sean liberadas. Podemos encontrar líderes y liberados en una comisión, en un equipo de trabajo, etc.

El establecimiento de Liderazgo generalmente es la consecuencia de una atribución otorgada grupalmente a una persona que reúne ciertas características especiales (Castro, 2006, p. 89); Esto es que de acuerdo y los ideales que posean todos los elementos bajo la dirigencia de determinado líder, se pueden encontrar los más variados tipos de Liderazgo, respondiendo cada uno a las diferentes concepciones de sus seguidores.

Chiavenato (2002, p. 557) manifiesta que un líder puede desenvolverse en ambientes dotados de formalidad o carentes de ella, no obstante sea cual sea el ámbito en el que se desarrolla un líder tiene necesariamente que sea capaz de comunicar e influir en el comportamiento y rendimiento de las personas que por él son lideradas, Para lo cual deberá ejercer sus funciones con exactitud y claridad, ya que los problemas en los resultados generalmente se deben a dificultades y deficiencias en la comunicación, lo cual perjudica a todos los integrantes del grupo, principalmente a la persona quien lidera.

Reyes (2012, p.17), expresa que se el tema de Liderazgo es perfectamente aplicable al ámbito de la educación donde la persona encargada de la dirección también debe caracterizarse por poseer las cualidades de un líder, por lo cual debe actuar con el propósito de guiar

a los elementos subordinados a él a realizar los procesos educativos de la forma más adecuada, dándoles los insumos y herramientas necesarias dentro de las condiciones óptimas para garantizar la efectividad de su labor, Asimismo debe revisar que las actividades se hagan de forma eficiente, para lo cual debe evaluar continuamente los procesos a su cargo, introduciendo las modificaciones e innovaciones que hagan falta para solucionar y corregir los problemas del funcionamiento institucional.

Alvarado (1996), Añade que formar parte del personal directivo en una institución educativa no significa ser un ente privilegiado de esta organización ni tratar de obtener prerrogativas injustas ni beneficios que no le corresponden y mucho menos rehuir a las obligaciones que la posición trae consigo. Ser líder escolar implica asumir como propia la máxima responsabilidad que se le hace nada, para lo cual deberá poner todo su esfuerzo e interés en la consecución de los mismos, tarea que no podrá lograr por sí mismo, sino con la ayuda de sus colaboradores.

c) Elementos del liderazgo

Según Reyes (2012, p. 17), el ser unidad fundamental en la personalidad de todo director en una institución educativa sobre todo en aquellas relativamente nueva, en proceso de formación y consolidación en aquellas que siempre está siendo objeto de cambios. Ahora bien, es importante describir Cuáles son los componentes esenciales que debe reunir todo Liderazgo.

Autores Como Fiedler, & Chemers, señalan que se pueden encontrar dos tipos de elementos en toda definición de Liderazgo, siendo la primera la relación conformada entre personas sobre las cuales se tiene influencia en diversos grados los seguidores que aceptan el vínculo.

Es más completa la postura de Alvarado (1996, p. 48) quien afirma que Liderazgo es el producto de la vinculación de cuatro componentes esenciales: el objetivo, los estilos, los seguidores y el poder. El objetivo

viene a ser el componente fundamental de toda actividad como la educación. La persona que ejerce de líder debe poseer una visión muy clara sobre las metas institucionales, dando importancia también a la satisfacción de los objetivos individuales, siendo esta la clave para alcanzar la continuidad en el desarrollo de la institución educativa, ya sea a niveles cualitativos como cuantitativos.

El segundo elemento esto es los estilos, que no es otra cosa que las distintas conductas y actitudes que adoptan y demuestran los líderes cuando se encuentran haciendo ejercicio de sus atribuciones, con el objetivo de lograr una integración de intereses.

d) Bases del poder en el liderazgo

De cierta forma el liderazgo constituye un poder de tipo personal a través del cual una determinada persona tiene influencia en otras la misma que está lastimada por las relaciones que entre ellas existen.

Influenciar sobre otra persona es un tipo de relación interpersonal un sujeto provoca o de manera efectiva cambia un determinado comportamiento de otra persona, intencionalmente. De esa forma, existe siempre Un líder que influye sobre determinadas personas que son lideradas.

Chiavenato (2002, p.560), afirmó que la definición antes nada refiere que el liderazgo contiene necesariamente en su definición la influencia, por lo que se podría afirmar que en todas las relaciones que se dan entre las personas suele existir una cierta cuota de liderazgo, pues siempre existe una cierta influencia de una persona sobre otra por cuestiones de poder o algún tipo de autoridad.

No se hace alusión al poder, se hace referencia a que el potencial de influir que tiene una persona sobre otras personas, el cual no necesariamente es ejercido de forma activa. En el ámbito institucional el poder vendría ser aquella capacidad de afectación influencia y control que una determinada

persona detecta sobre ciertas acciones y decisiones de otras personas, siendo irrelevante en la mayoría de los casos la oposición de las personas sobre las cuales se tiene influencia. Goberna (2001), señala, por otro lado que la autoridad debe entenderse como el sentimiento de obligación hacia las instrucciones de la persona que dirige en determinado ámbito. Es un tipo de poder legitimado, aceptado socialmente en base a su legalidad, otorgando a cierta persona un papel porque dentro de una determinada conformación en la estructura social organizada.

Cualquier persona que detente un cargo alto en una determinada institución o empresa posee un determinado poder otorgado por la posición que ostenta dentro de la organización, siendo ello denominado poder de posición. Por ejemplo el poder que detenta un director Regional de educación es superior al que ostenta un director de una institución educativa, siendo ambos tipos de autoridades atribuidas de forma legal y jerárquica en base a las características y capacidades personales de las personas que ocupan dichos puestos, no obstante, los niveles de poder que diferencian a los directores antes mencionados no se deben a cuestiones personales pues éstos sólo han servido para posicionarlos dentro de un determinado nivel jerárquico, siendo esto último lo que determina la superioridad de poder que detentan.

De acuerdo a Maxwell (2007), Señala que la influencia de líder se materializa en 5 niveles, de manera ascendente, siendo éstos los siguientes: la influencia de posición, por el sólo hecho del lugar o puesto que una determinada autoridad o persona ocupa; influencia por permiso, esto es, la ascendencia ostente sobre las personas subordinadas; influencia de producción, la cual es determinada por el tipo de resultados dentro de la organización por la labor de una determinada persona; influencia por el desarrollo, lo que se da a las personas para que logren alcanzar el crecimiento y desarrollo deseado, y finalmente, la influencia de la personalidad, determinada principalmente respecto mi consideración sobre una determinada persona.

Asimismo, Jones & George (2006, pp. 498-499) expresan que existen diversas clases de poder, el legítimo, el coercitivo, el de recompensa, referido y experto. Una persona que quiere lograr efectividad en su liderazgo tiene que recorrer suficientemente todos los niveles antes mencionados y posee una cierta cuota de cada tipo de poder, utilizándolos de la mejor manera posible.

e) Funciones administrativas de liderazgo

Mintzberg (2006) al definir la palabra función señala de qué son los comportamientos esperados de una determinada persona al desarrollar una labor específica. En ese sentido señaló que los líderes son los que realizan las funciones más importantes en beneficio de una determinada organización, representando las principales actividades y decisiones que son ejecutadas por los seguidores.

El autor citado clasificó estas funciones en tres tipos: funciones interpersonales, informativa y decisionales. Una función interpersonal de liderazgo comprende aquellas actividades que tienen que ver con la representación, el liderazgo y la vinculación; por su parte la función informativa de Liderazgo está conformada por las acciones encargadas de monitorear, difundir y de portavoz; finalmente la función de tipo decisional se subdivide en las funciones de emprendimiento, gestión de dificultades, negociación y asignación de recursos. Se debe tener en cuenta la importancia de estas funciones de tipo administrativo ya que en base a las mismas se han identificado los tipos de estilos de acción que tiene un determinado líder en el cumplimiento de los objetivos y metas grupales e individuales.

f) Teorías sobre el liderazgo

f.1) Teoría del liderazgo como rasgo de personalidad

Münch, (1997, p.147) afirma que las cualidades más importantes de un líder como individuo son: el perfecto control de sí mismo, la proactividad, iniciativa, ser optimista, tener sentido común, ser sincero, justo y leal, tener espíritu de lucha, ser sencillo y humilde.

Otras cualidades que son importantes para cualquier líder son tener seguridad en sí mismo, ser extrovertido, tener un adecuado coeficiente intelectual, poseer niveles de empatía y ajuste aceptables. Las teorías sobre Liderazgo lograron identificar estos rasgos de personalidad. Se llegó al consenso y se estableció como premisa de validez que el líder no se hace sino que nace con ciertas características propias e innatas que lo determinan a desenvolverse de una forma que sobresale entre las demás formas de comportamiento. (Murillo, 2006, p.1).

Se consideraba que era posible encontrarse un limitado número de características de tipo personal, intelectual, emocional y físico que caracteriza a las personas con condiciones de líder, y que se refleja en su capacidad de interpretación de misiones y objetivos; estableciendo prioridades, planeando y programando en conjunto, solucionando dificultades e impares, controlando supervisando y orientando a los seguidores, así como delegando las ciertas responsabilidades. (Reyes, 2012, p.23).

Palomo (2008), Señala que el filósofo Aristóteles afirmaba que desde el preciso momento en que ocurre el nacimiento de una persona, ésta ya está determinada o al mandato o a la obediencia.

La teoría de los rasgos tiene muchos cuestionamientos, los cuales se basan esencialmente en dos puntos de vista: los estándares y herramientas utilizadas para medir el tipo de personalidad por lo general carecen de precisión, no tomándose en consideración el contexto y el ambiente en el que ejerce o no un determinado liderazgo obediencia, esto es, factores del entorno que son importantes para considerar o determinar

a una persona como un líder eficaz, Dado que algunos componentes de la personalidad pueden funcionar en determinados contextos y situaciones más no en otros. (Reyes, 2012, p.24).

f.2) Teoría de los Estilos de Liderazgo

Collao (1997, p. 118), afirmaba y sigo esta teoría pueden encontrarse 3 tipos de estilo de influencia que posee líder sobre sus seguidores o subordinados: estilo autocrático, estilo democrático y el estilo liberal o permisivo.

El primero de ellos, el estilo autocrático, se caracteriza porque las órdenes que imparte el líder carecen de una comunicación o consulta previa, por lo cual sólo deben ser acatadas y cumplidas. Tiene como columnas vertebrales a los dogmas, por lo que se caracteriza por su firmeza. Las habilidades más desarrolladas son aquellas que tienen que ver con la impartición de órdenes. Este tipo de estilo es ideal para la solución de situaciones o contextos de emergencia, o cuando existe entre los subordinados cierta inmadurez emocional para desarrollar adecuadamente su labor. Es innegable el carácter autoritario de este estilo ya que la persona que ejerce de líder se encuentra en una relación de verticalidad y superioridad absoluta en relación a los elementos del grupo que dirige, lo cual lógicamente acarrea que las relaciones que se establecen en este tipo de sistema se caractericen por la falta de confianza, por la pasividad y el miedo. Este tipo de estilo caracteriza a los líderes que se sirven de grupo para hacer su voluntad, siendo irrelevante el punto de vista de los elementos inferiores a él.

Collao (1997), afirma que el sujeto que utiliza este tipo de estilo de liderazgo tiene en concepto de que se encuentra ubicado en una posición de autoridad, por lo que espera que los subordinados lo respeten y acata en todas sus órdenes. Puede llegar a escuchar y prestar atención a ciertos factores externos, sin que ello signifique que influirán en él. Determina sus objetivos esperando que las demás personas los acepten y colaboren su

realización bajo las herramientas y metodologías propuestas por el líder. Conoce hacia dónde ir y cree que posee el conocimiento necesario para diseñar las mejores estrategias para llegar a las metas fijadas, existiendo un nulo incentivo hacia los elementos para el desarrollo de sus capacidades individuales, existiendo una falta de cooperación entre todos los miembros del grupo.

Es indudable este tipo de estilo de liderazgo no constituye la mejor opción de dirigir, no obstante son innegables sus ventajas en situaciones urgentes o críticas, en los que cuales no se puede esperar decisiones grupales dado el escaso tiempo que se tiene a la mano, por lo que es necesario que se adopten y se sigan planes de acciones diseñadas al momento. Este tipo de estilo también es importante en aquellos casos en los que el dirigente es una persona muy destacada en relación con los elementos del grupo, pues posee y maneja un determinado tipo de información que no está al alcance de los subordinados, más aún si estos carecen de experiencia. Un líder debe acudir a este tipo de estilo en ámbitos en los cuales los subordinados carecen de iniciativa propia y tienen la expectativa de que se les indicará todas y cada una de las tareas que debe realizar.

En segundo lugar se tiene al estilo democrático o participativo en el cual juegan papeles muy importantes la consulta previa y la persuasión a los seguidores, reforzando de manera significativa el trabajo conjunto y la participación de los elementos del grupo. Este tipo de estilo se dice es el más adecuado en los procesos pedagógicos y de carácter administrativo. En este tipo de estilo se considera que cualquier tipo de relación implica democracia, por lo que la persona que ejerce el liderazgo constituye un elemento más dentro de un conjunto, por lo que debe propiciar el establecimiento de relaciones caracterizadas por la amistad, la confianza y la comunicación. En este tipo de estilo los integrantes del grupo tienen libertad de expresión, por lo que las actividades que se desarrollan dentro

de él generalmente son el fruto de un consenso de los deseos y posibilidades de cada uno de sus miembros.

Este mismo autor señala que este tipo de estilo le otorga gran interés al desarrollo y avances de cada miembro de un determinado grupo, sin olvidar la importancia del trabajo en equipo y la toma de decisiones bajo el principio del consenso. Del mismo modo, busca que las relaciones que se establecen entre las personas que integran un grupo sean lo más llevaderas posibles, pues ello es importante y se refleja de manera posterior en los niveles de eficacia y efectividad de las tareas encomendados, así como en la pronta resolución de los problemas. El cumplimiento de los objetivos en este tipo de estilo es el resultado de un esfuerzo sincero, motivado, comprometido de un grupo que prevalece la confianza y respeto.

Finalmente, el estilo liberal permisivo se agencia muy poco del poder, prescindiendo de él en la mayoría de los casos. En este tipo de estilo la asignación de tareas de importancia y el alto grado de independencia caracterizan las relaciones entre sus elementos. Son los subordinados los encargados de establecer y diseñar las actividades y tareas a llevarse a cabo. La tarea del jefe en este tipo de estilo se limita hacer un apoyo en las acciones que son realizadas por los subalternos, siendo solamente un elemento que emprenda cierta información y actúa como vínculo entre el grupo y su entorno. Indudablemente este tipo de estilo es el más adecuado cuando existen grupos dotados de cierta madurez, en el cual muchas veces los elementos subalternos han superado las habilidades del propio líder, el cual se ubica al margen del grupo encargándose sólo de mantener la unión de este. Este tipo de estilo puede ocasionar falta de orden y eficacia, principalmente en aquellos grupos relativamente nuevos.

Según Collado (1997) este líder se caracteriza por promover una completa libertad dentro del organismo, ya que este participa de forma muy limitada. El principio de no interferencia es el guía y caracteriza a este tipo de estilos.

g) El liderazgo y la educación

g.1) Dirección y liderazgo

Calero (2005, p. 284), afirma que limita a la organización el contar con un jefe o dirigente tradicionalista y formal. Es importante se establezca relaciones de ascendencia con el grupo con el cual se trabaja, aplicando las más modernas técnicas de liderazgo, potenciando la productividad y el desarrollo personal de sus elementos, lo cual beneficiará a la institución.

La dirección de una institución necesita, para ser desarrollada de la mejor manera posible, contar con una dirigencia basada en el liderazgo. En ese sentido el director debe representar mentalidades novedosas, adoptar actitudes de líder, de tal manera una nueva dentro de la institución educativa.

Un elemento fundamental de la administración, no cabe duda es el liderazgo, pues ya se demostró la importancia de la capacidad de guiar y dirigir de la forma más efectiva como presupuesto base para alcanzar una administración óptima. El espíritu de liderazgo se centra en la creación de la idea del seguimiento en los subordinados o seguidores, quienes perciben al líder como el medio para la consecución de sus propios objetivos y satisfacción de sus necesidades. Motivación y liderazgo son dos conceptos que se encuentran vinculados muy estrechamente. Los niveles de motivación que utilicen los líderes deben variar de acuerdo a la situación y el ámbito en el que se desempeñan.

Existe una diferencia entre el liderazgo y poder, pues el liderazgo no puede desvincularse de atender las metas y requerimientos de los seguidores, lo cual se logra a través de los procesos más elevados de motivación y confianza que la persona líder representa para sus subordinados, quien es a su vez se sienten con más capacidad de lograr sus objetivos grupales e individuales, los cuales, además, son compartidos con el líder.

Imágenes de aclarar la diferencia entre un líder y un jefe, se presenta el siguiente cuadro:

JEFE	LÍDER
Se siente privilegiado cuando manda.	Es privilegiado cuando sirve.
Es exigente con el grupo.	Siempre actúa un paso adelante del grupo.
Genera miedo en los subalternos.	Genera confianza en los seguidores
Si hay error, identifica y sanciona al culpable.	Antes de sancionar, corrige, ayuda, aconseja y guía.
Reparte trabajo.	Ayuda en el trabajo.
Sólo es observador del trabajo.	Observa y enseña la forma de trabajar.
Maneja a las personas como una masa de gente.	Le gusta individualizar a cada colaborador para su mejor desarrollo.
Está aparentemente comprometido y también sus subalternos.	Su compromiso y el de sus seguidores es real y motivado.
Se maneja de acuerdo a las posibilidades.	Persigue la excelencia.
No es muy puntual.	Siempre está antes de la hora pactada.
Es desconfiado y agresivo con sus colaboradores.	Siempre muestra respeto por los colaboradores.
Siempre tiene la última palabra.	Asigna responsabilidades y toma de decisiones.
La intolerancia es su característica principal.	Busca siempre la tolerancia.
Se complica demasiado.	Es práctico al tomar decisiones.
Impone su voluntad con arrogancia.	Representa la humildad y generosidad.
Es injusto.	Es justo
Es complicado poder dialogar con él.	Siempre está dispuesto y es muy atento.
Es muy hablador.	Observa y escucha.
Es una persona fría.	Afectuosidad y entusiasmo son sus características.
Actúa cuando hay problemas.	No espera que el barco esté hundido para actuar.
Es muy apegado a las formas.	Las cuestiones de fondo prevalecen sobre las de forma.
Es misterioso, crea divisiones.	Transparente, une al grupo.
Es parcializado.	Es imparcial.
No le gusta salir de su zona de confort.	Es arriesgado.
Es muy legalista.	Cuida los principios morales.
Es con frecuencia indisciplinado.	Practica la disciplina.

Es muy apresurado o actúa a última hora.	Es oportuno.
Es individualista.	Le gusta sociabilizar.
Prefieren la cantidad que la calidad.	Calidad vale más que cantidad es su lema.
Se descuida en su capacitación.	Es estudioso y se mantiene actualizado.

g.1) Elementos del liderazgo educativo

Gallegos (2004, p. 117), se toma liderazgo como un proceso, se deben conservar los siguientes componentes:

a) Objetivo. Está constituido por los propósitos que se pretenden lograr tanto individual como institucionalmente. El líder escolar tiene estar consciente y conocer a la perfección los objetivos educativos, para cuya consecución recurrirá a un sistema de relaciones caracterizado por la unidad de sus miembros.

b) Poder. Cuando se ejerce liderazgo también se está ejerciendo una forma de poder. Lo que caracteriza a un líder educativo que se adhieran de manera voluntaria otros agentes educativos, principalmente los docentes, pues observan que sus acciones son íntegras y tienen credibilidad.

c) Estilo. Hablar de estilo significa hablar de aquel comportamiento que el líder demuestra cuando ejerce sus acciones de poder, con la finalidad de realizar intereses comunes y alcanzar finalidad y metas carácter grupal e individual, desarrollándose siempre dentro de comportamientos intermedio y no extremos como los estilos autocráticos o liberales, estilos que generalmente están alejados de la verdadera concepción del liderazgo.

d) Seguidores. La columna vertebral de todo liderazgo es la capacidad de funcionar, subordinar de manera positiva, Hacer seguimiento y evaluar a los integrantes de un determinado conjunto. Los seguidores, valga la

redundancia, siguen a su líder porque perciben que actúa correctamente y es coherente entre lo que dice y lo que hace.

Afirma Gallegos (2004), que todo líder presenta en su conducta ciertos elementos característicos que lo convierten en una persona que ejerce liderazgo.

Como primer elemento si tiene al elemento objetivos y metas trazadas de tal manera que el líder y sus seguidores en una hora determinada institución conocen perfectamente orientando sus acciones a su consecución.

El segundo elemento está dado por el poder, que viene a ser la facultad que tiene todo líder de conducción y guía tengo un grupo dentro de una estructura determinada, haciendo uso de habilidades, conocimiento y capacidades que tendrán efectos en las personas a quienes dirigen, las cuales de manera voluntaria y no coaccionada se someterán a los designios de líder.

El tercer elemento Es el estilo, el cual se materializa a través de la conducta del líder en relación a las formas en las que éste establece relaciones con los miembros del grupo, pudiendo ser sencillo uno basado en la democracia, el autoritarismo o la libertad absoluta; siendo muy frecuente la existencia de líderes que dependiendo de las circunstancias y contexto utilizan aspectos de uno u otro estilo ya sea de forma separada o conjunta.

También se habla de un cuarto elemento conformado por los seguidores del líder, en el cual el concepto de liderazgo es fundamental, ya que los seguidores constituyen el grupo objeto de movilización, cohesión, con la finalidad de influenciar en ellos para el logro de los objetivos trazados por el líder con la participación de todos.

g.3) Liderazgo Directivo

Actualmente todas las instituciones educativas precisa de un director líder, esto es, una persona capaz de asumir la diligencia de la institución hacer

logro de los objetivos y metas establecidas. El proceso de reforma educativa necesitan necesariamente configurar para tener éxito el rol que debe asumir el director basándose en este enfoque liderazgo pedagógico. Las instituciones educativas necesitan de directores capaces de influir, inspirar, y movilizar las actividades que realiza la comunidad que conforma la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2016, p.12).

Una alternativa adecuada para alcanzar el modelo escolar que todos queremos, es decir, uno basado en la organización y conducción del aprendizaje, necesariamente necesita a un director que sea capaz de cohesionar el trabajo de los profesores, el ambiente escolar los elementos externos cómo los padres de familia y la comunidad. (Ministerio de Educación, 2016, p.13).

La gestión escolar, entendida como el cúmulo de acciones cohesionadas en Institución educativa tiene como uno de sus desafíos hacer más dinámica los procesos de reconstrucción y recuperación de la vida escolar, lo que implica la creación implementación de nuevos procesos educativos. (Poner, 1995).

Según el Ministerio de Educación (2016), la gestión educativa a cargo de los directores debe ser democrática y estar dirigida a la transformación institucional, garantizándose la enseñanza del más alto nivel para lograr buenos aprendizajes. La Gestión educativa se viabiliza a través de:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con la finalidad de llevar a la institución educativa a los más altos estándares de enseñanza, haciendo posible la asunción de un compromiso para el logro de buenos resultados (Ministerio de Educación, 2016, p.13).
- Promocionando la independencia y autonomía de los alumnos con las finalidad de propiciar su participación activa los procesos educativos (Ministerio de Educación, 2016, p.13).

- A través de una estructuración interna abierta el diálogo, comunicativa y con procesos flexibles, donde los principios democráticos rijan sus procedimientos al momento de adoptar decisiones. (Ministerio de Educación, 2016, p.13).
- Mediante la evaluación de las prácticas docentes de manera permanente, observando los resultados en lo referente al aprendizaje, lo cual implica que la institución educativa observará y valorará estos resultados como un instrumento de aprendizaje, analizando los errores cometidos, así como los logros alcanzados. (Ministerio de Educación, 2016, p.13).

En ese sentido, el liderazgo directivo en las instituciones educativas se convierte en un elemento fundamental para la mejora de los procesos educativos, por lo que debe ser tomada como una prioridad en la política educativa del país. (Ministerio de Educación, 2016, p.13).

Por lo tanto, es fundamental analizar el concepto de liderazgo en el ámbito escolar, buscando su reconocimiento dentro del mismo. Se señala también que el liderazgo escolar no debe ser entendido como una característica individual, sino que debe extrapolarse como una propiedad de la organización normal en una institución educativa. (Ministerio de Educación, 2016, p.13).

En ese sentido al ejercer el director su liderazgo debe conseguir sus actuaciones teniendo en consideración principios democráticos, pues la misma está basada en consenso y con participación de toda la organización educativa. (Ministerio de Educación, 2016, p.13).

Bolívar (1997) afirma que el desafío más importante es alcanzar un desarrollo institucional en los colegios tal, que estos lleguen a funcionar como elementos propiciadores del cambio, me los que exista un liderazgo basado en la participación de todos sus integrantes. A lo antes señalado se le conoce también como Liderazgo distribuido, ya que se encuentra

repartido tanto horizontal como verticalmente en el centro educativo. (Ministerio de Educación, 2016, p.13).

Según el Ministerio de Educación (2016), desde esta nueva visión de liderazgo directivo, también se puede hablar de liderazgo pedagógico, el cual consiste en que el desempeño de los docentes versará en la movilización e influencia que tienen los docentes sobre los estudiantes y otros elementos educativos con la finalidad de lograr las metas que les han sido asignadas.

Como anteriormente se ha señalado muchos consideran el liderazgo compartido como una característica innata y propia de la organización educativa, por lo que surgen interrogantes como qué propósito tiene la formación de personas encargadas de la dirección en un sentido formal, como actualmente lo vienen haciendo los directores. (Ministerio de Educación, 2016, p.14).

Con respecto a esta interrogante el Ministerio de Educación del Perú señala que no obstante ser el liderazgo una característica de una institución educativa, es necesaria la presencia de personas que estén a cargo del diseño de las políticas de organización en la institución educativa que posibilite la creación de un liderazgo institucional compartido, radicando ahí la importancia de la existencia de un liderazgo directivo formal, justificando la presencia de los directores en las instituciones educativas. (Ministerio de Educación, 2016, p.14).

g.3.1) Definición de Liderazgo Directivo

Según Horn & Marfán (2010) existe una vinculación entre el liderazgo y el concepto de influencia, consistiendo la misma en la capacidad de establecer principios que sean seguidos por los demás como finalidades propias, de tal manera que se puedan establecer finalidades y objetivos compartidos capaces de movilizar a toda la organización.

La labor que ejerce el director como líder educativo en una institución se va haciendo cada vez más compleja, pues se le van a otro dando más responsabilidades que traen consigo exigencias con respecto al logro de ciertos resultados, estando el director sometido a una rendición continua de cuentas para asegurar la transparencia de su dirigencia. existen presiones de carácter externo importantes relacionadas a la responsabilidad que tiene el director para la mejor de los estándares de calidad de la educación.

La SEP (2009) señala el liderazgo directivo es un proceso de conducción de un conjunto de personas sea un objetivo determinado, utilizando herramientas no coercitivas, siendo muy importante la labor que ejerce el director en relación no sólo el cumplimiento de funciones asignadas formalmente, sino que también tenga responsabilidad en desarrollar procesos de interrelación con las personas, manteniendo siempre el objetivo fundamental de llegar a los objetivos planteados, los cuales debe ser compartidos por todos los elementos que integran la institución educativa, como profesores, padres, estudiantes y personal de apoyo.

García (2004) entiende al liderazgo como todas aquellas acciones deliberadamente orientadas a procesos pedagógicos institucionales, caracterizándose también por ser innovador y diverso en las acciones que se adoptan, las mismas que procuran facilitar, orientar, animal irregular los más variados procesos que se dan en una institución educativa, siendo los principales los de delegación de funciones, cooperación, negociación y las relacionadas a la formación y capacitación de los actores educativos.

Hernández (2008), tomando como base la gestión escolar plantea una definición de liderazgo directivo considerándolo como una tarea que realiza el director de una institución educativa en aras de motivar e impulsar a los profesores a su cargo a actuar orientándose optimizar las competencias de los alumnos, consolidando sus objetivos institucionales el tiempo que gestiona la obtención de recursos necesarios para lograr lo

antes mencionados. Es un atributo que permite establecer procesos colectivos y dinámicos para cumplir metas importantes dentro de la institución. Un director líder está en condiciones de gestionar limas laborales e institucionales armónicos, coordinados y, sobre todo, estables en cuanto a las relaciones y actuaciones de las personas que integran la institución educativa, generando interés de estos elementos en cooperar con la consecución de los propósitos educativos.

Han ejercido su liderazgo, el director necesita firmeza y claridad, lo cual no implica que no sea necesario por la promoción de participación institucional y académica. Conocer lo que pasa dentro de la institución y qué es lo que realizan los profesores, asimismo debe entender qué necesidades tienen los profesores. A nivel pedagógico, tiene que estar al tanto y conocer cuáles son las nuevas las nuevas corrientes de enseñanza, promoviendo la labor docente, teniendo en cuenta las necesidades de los estudiantes en cuanto a su aprendizaje.

Elizondo (2003) señala en sus investigaciones que un director líder adecuado debe dirigir su esfuerzo a la mejora de aquellos procesos relacionados a la consolidación de la institución educativa que no pueden ser atendidos en políticas establecidas desde el gobierno central (políticas educativas nacionales), siendo sin necesario su abordaje desde la institución educativa, teniendo en consideración las problemáticas particulares del Centro Educativo, utilizando opciones como la cooperación en el trabajo de todos los elementos escolares, venado especial prioridad enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Para Maureira (2004) al hacer referencia liderazgo directivo se evoca aquella ciencia y arte consistente estrategias para conducir a los integrantes de un centro educativo a la realización sostenible altos estándares de calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, vinculados esencialmente al rendimiento académico y el desempeño de los profesores, garantizándose así el cumplimiento de los principales objetivos de la institución.

Según el ministerio de educación (2006) el liderazgo directivo no es otra cosa que la influencia sobre los integrantes de una organización, quiénes son conducidos por directivos otros grupos de interés, siendo muy importante el identificar objetivos concretos en el marco de una visión establecida para la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2016, p.14).

Murillo (2006) señala que el Liderazgo pedagógico directivo es una actividad que atraviesa diversos niveles (transaccional), Lo que implica un trabajo transformador, pues su campo de acción sobrepasa Las condiciones dadas normalmente ni los objetivos preestablecidos, Si no queda cuando de acuerdo a las condiciones que se presenten en la institución y en el aula para optimizar los procesos educativos y las prácticas de los profesores. (Ministerio de Educación, 2016, p.14).

El Ministerio de Educación (2016) señala que, según la mayor parte de las investigaciones, todos los Tipos de Liderazgo hacen alusión a prácticas que influyen en el aprendizaje de los alumnos. el autor Leithwood (2006), describe cuatro tipos de acciones que tiene que ver con este tema:

- Crear un órgano directivo (visión, expectativas, metas del grupo)” (Kenneth Leithwood, 2006).
- Capacitar y desarrollar al personal (Kenneth Leithwood, 2006).
- Evaluar y si es necesario rediseñar la organización de la institución (Kenneth Leithwood, 2006).
- Prestar especial atención a la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Kenneth Leithwood, 2006).

Es evidente que, si la finalidad principal de la labor docente es el aprendizaje del estudiante, se debe trabajar previamente con las personas encargadas de la enseñanza de esto, es decir con los profesores, para gestionar y yo rediseñar los métodos enseñanza en el

salón de clases. (Ministerio de Educación, 2016, p.14). Ejemplo: Observar Estimular el desempeño docente en el aula.

g.3.2) El director escolar como líder

Los directores pueden influenciar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, directa o indirectamente. El factor condicionante dentro del complejo mundo de las interrelaciones en una institución educativa estado por el liderazgo directivo, elemento de cohesión y polenta, por ello es importante que la persona que asuma este rol cuente con las competencias necesarias para su éxito.

El informe Mckinsey expone qué es la calidad educativa depende sobremanera calidad que se tenga de liderazgo directivo, ya que seguido de la labor de los profesores en las aulas, la actividad que más influye en los procesos educativos le realiza el director de la institución. (ministerio de educación, cultura y deporte de España, 2011, p.8).

Sobre este particular, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2011), señala que los directores se estancan generalmente simple gestores de procesos administrativos y recursos y la institución educativa, liderazgo centrado en la defensa, carece de proactividad si no que es más bien reactivo, esto es, el director tradicional solamente sobrevive día a día en una institución educativa, mostrando una actitud poco animada y, y en algunos casos, un poco agresiva con los profesores, estudiantes o padres de familia. Estos directores no cumplen o no reúnen las características del director ideal que a continuación se presentan y que son propuestas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España:

- a. Se interesó por el cumplimiento de la misión institucional.
- b. Responsable, respetuoso y comprometido.
- c. Ya vas a trabajar en un clima organizado y agradable.
- d. Tiene predilección por los aprendizajes en equipo.
- e. Es un planeador por excelencia.

- f. Incentiva a los otros elementos a desarrollarse profesionalmente.
- g. Realiza evaluaciones internas y externas.
- h. Le gusta innovar generar procesos de calidad.
- i. Está abierto a las opiniones es participativo promueve la participación.
- j. En constante comunicación con los demás actores educativos.

En conclusión, de liderazgo directivo tiene que ser transformador, delegar tareas, pero supervisarlas, propiciar la participación, colaboración y solidaridad.

De acuerdo a Batanaz (citado por Carda & Larrosa, 2007) el liderazgo del director de plasma en diversas situaciones principalmente en la resolución de conflictos, toma de decisión, distribución del tiempo en las tareas administrativas y pedagógicas de la institución, en los procesos de gestión educativa, en las actividades pedagógicas, el establecimiento de una visión misión institucional cuya consecución sea una finalidad común de todos los elementos, promoción los valores esenciales en democracia, evitar el abuso de poder, cuidar que se mantengan en un buen nivel las relaciones entre los elementos de la institución y, acercamiento a la comunidad para que participe en los procesos escolares.

Asimismo, García & Campos (2002), el trabajo colectivo es importante en el desarrollo de Liderazgo directivo, por lo que el director debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- a. Es democrático y abierto, respetuoso y participativo en los procesos de resolución de conflictos.
- b. El trabajo en equipo es fundamental desarrollo de los alumnos y del personal de plantel educativo, pues tiene mejores resultados trabajando en equipo que individualmente.
- c. Crea un ambiente saludable para facilitar la convivencia entre los miembros del grupo.

- d. Toma en cuenta las opiniones de los expertos sin dejar de poner atención y el sentido común.
- e. Propiciar la participación de los miembros en el cumplimiento de las funciones a tiempo.
- f. Es partidario de trabajo grupal y la pertenencia a un grupo sin embargo también propicia la responsabilidad individual.

La confianza del director en sí mismo como persona juega un papel fundamental en la construcción de su liderazgo en la escuela y en el desarrollo de su capacidad para promover un sentido de colectividad en la institución. Esta confianza no debe ser ciega, sino reflexiva, sustentarse en evidencias de que su liderazgo beneficia a la escuela, para de esta forma, reconocer errores y afirmar capacidades y talentos.

Sobre dicha confianza, Kouzes & Posner (2006) refieren que los líderes ven hacia el futuro perciben las oportunidades que les esperan cuando ellos y sus colaboradores alcanzan las metas, poseen sentido del propósito y son siempre positivos porque creen vehementemente que las personas son capaces de marcar una diferencia.

Se afirma que el liderazgo es una preocupación constante para todas aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tiene asignadas (Harvard Business School Press de Boston, 2002, p. 24). Agrega que los directores rápidamente notan que la diversidad de problemas y de personas por atender, rebasa su conocimiento, control, influencia personal y energía. Ahí, empiezan a comprender el enorme potencial del trabajo colectivo para el desarrollo de una autoridad compartida.

g.3.3) Dimensiones del liderazgo directivo

De acuerdo a Bolívar (citado por el Ministerio de Educación de Perú, 2012) las prácticas eficaces de liderazgo son: la definición de metas y expectativas, la gestión de recursos de manera estratégica, la gestión del

currículo, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo profesional de los docentes y el aseguramiento de un entorno agradable. Se presenta el siguiente cuadro para detallar las dimensiones principales del liderazgo del director escolar:

DIMENSIONES	COMPETENCIAS	INDICADORES O EVIDENCIAS
Gestión de un adecuado ambiente de aprendizaje.	Dirige de manera democrática la planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.	<p>Promueve espacios y mecanismos de comunicación, colaboración, organización y participación en la toma de decisiones.</p> <hr/> <p>Aplica estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos, mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <hr/> <p>Genera un clima escolar basado en la comunicación permanente y el respeto a la diversidad.</p>
Orientación y acompañamiento del proceso pedagógico.	Promueve la formación continua, el trabajo cooperativo y la autoevaluación profesional.	<p>Gestiona oportunidades de formación y actualización docente en el área pedagógica.</p> <hr/> <p>Genera espacios y mecanismos de trabajo cooperativo entre docentes para la socialización de las prácticas pedagógicas.</p>

Incentiva las buenas prácticas docentes en el campo pedagógico.

Gestiona la calidad mediante el acompañamiento sistemático a los docentes en las aulas.	la pedagógica	Promueve la socialización de las Acompaña y orienta el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad.
---	---------------	---

Desarrolla un proceso de autoevaluación, evaluación docente y de los aprendizajes para la toma de decisiones compartidas. buenas prácticas docentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de insumos del Ministerio de Educación de Perú, 2012.

g.3.4) Papel del director en la dimensión pedagógica

De acuerdo a García, et. al (2002) la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica tareas como:

- a. Ocuparse por la cultura y la identidad de la escuela.
- b. Establecer concepciones sobre el aprendizaje y el rol docente sustentador del proyecto pedagógico.
- c. Concebir los criterios para las programaciones didácticas.
- d. Orientar la relación de contenidos, diseño de objetivos, estrategias, organización del tiempo y el espacio.
- e. Elaborar normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus actores.
- f. Precisar o discutir criterios de logros de aprendizaje y evaluación para estudiantes.
- g. Definir el perfil de docentes y colaboradores afines.
- h. Promover capacitaciones.

- i. Supervisar el quehacer de la escuela y los equipos.
- j. Definir criterios de relación con la comunidad educativa.
- k. Evaluar la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados.
- l. Impulsar proyectos creativos e innovadores.

En relación al mismo aspecto pedagógico, Hernández (2006) expone que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

El Ministerio de Educación de Perú (2012) expone que toda organización educativa necesita el liderazgo de persona o personas que se responsabilicen de las metas y objetivos. Un líder que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia estándares superiores de enseñanza. Cita a Leithwood e indica que el liderazgo pedagógico es la tarea de mover e influenciar a otros para articular y alcanzar las metas, la visión y misión del establecimiento e impactar el aprendizaje de los estudiantes mediante la formación continua del personal, rediseño de la organización y gestión de los programas de enseñanza. Subraya que el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes.

g.3.5) Cualidades del director eficaz

Desde el punto de vista de Gago (2006) el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos, inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, inclinación a ser más proactivo que reactivo, responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés, afecto y atención a los

demás y necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo.

También añade los siguientes requisitos de una dirección eficaz:

- a. Integración a profesores y alumnos en un propósito común y en una cultura que lo sostenga.
- b. Claridad en la misión, visión y control.
- c. Detección de oportunidades donde los demás sólo ven problemas.
- d. Motivación a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología.
- e. Impulso a seguidores a poner en tela de juicio el statu quo.
- f. Favorecimiento de autonomía al personal en sus roles.
- g. Orientación hacia un consenso sobre los principales objetivos.
- h. Persuasión y decisión a obtener elevados niveles de logro.
- i. Consideración de las individualidades.

Es importante resaltar que Murphy (citado por González, G., 2012) indica que el liderazgo directivo se articula sobre cuatro pilares:

- a. Definición de la misión y metas escolares.
- b. Gestión de la producción educativa como currículo, enseñanza de calidad, supervisión, evaluación docente, materiales de enseñanza, horario escolar y control de rendimiento de los estudiantes.
- c. Promoción de un buen clima de aprendizaje mediante el establecimiento de estándares positivos, incentivos a estudiantes y desarrollo docente.
- d. Desarrollo de una cultura escolar fuerte caracterizado por un ambiente seguro y ordenado, implicación del alumnado, cohesión, involucramiento de familias y comunidad.

Mantilla (2008) expone que el liderazgo no es un atributo de seres especiales, puesto que es aprendido. Una tarea difícil de aprender es confiar en la gente y en contrapartida que confíen en uno; eso se consigue sólo si se cuenta con la autoridad moral necesaria. Conseguir que cada

uno haga bien lo que tiene que hacer es importante, pero es más relevante lograr que los colaboradores conviertan las ideas en proyectos que se anticipen al futuro, que se muevan en la misma dirección, que investiguen e innoven.

g.4) Cualidades del líder educacional (Director)

Alfonso (2002, p. 65), señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educacional son:

- a. Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- b. Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- c. Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- d. Conocimiento de la labor que realiza.
- e. Seguridad, confianza y autoridad.
- f. Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- g. Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- h. Cultura general.
- i. Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- j. Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- k. Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- l. Iniciativa.
- m. Visión de futuro o perspectiva.
- n. Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- o. Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- p. Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.⁵³ ()

h) Dirección y la calidad educativa

Calero (1998, p. 215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

El mismo autor Calero (2005, p. 280), señala que ser director implica decidir en función de:

- Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

Estas funciones precisa mejor el trabajo del director en una Institución educativa:

1. En la Gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una

gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo que condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.

2. En la gestión Administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo.

Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.

3. En la Gestión Institucional, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales

se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

i) Importancia del liderazgo directivo

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos y docentes. (Leithwood, et. al, 2008).

Investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas (Day, 2007, en López-Gorosave & García, 2010, p. 33)

En el caso de Chile, un estudio que hace mención de la situación de liderazgo demostró que los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula. (Rodríguez, 2011, p.256)

Identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir en el docente y administrativo y se una en lo general también en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar los objetivos definidos por la organización educativa (Arroyo, citado por Rodríguez, 2011, p.25).

La promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución o de aquellos sobre los que ejerce su actuación orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral (Gento, et. al, 2012, p.10).

j) Liderazgo directivo y buenas prácticas directivas

Las diversas investigaciones acerca del liderazgo educativo, aún situándose desde diferentes posiciones iniciales, han coincidido con la

idea de que la influencia del director en la calidad del servicio educativo y sobre la mejora de los aprendizajes, se produce a través de determinados comportamientos o prácticas de liderazgo. Es en función de estas prácticas y su vinculación con los resultados académicos – traducidos en mejora de la calidad en el servicio educativo - que se han realizado gran parte de los estudios en el tema, ya sea intentando medir cuantitativamente sus efectos o mediante estudios de casos en escuelas en diferentes países.

Dentro de la literatura consultada sobre prácticas directivas que favorecen el buen desarrollo de una institución educativa, Hargreaves & Fink (2008) sostienen que la mejora sostenible de una escuela depende de un buen liderazgo. Con base en sus conclusiones, resalta que hay prácticas o estándares de desempeño que un director debe cumplir para generar las condiciones de trabajo y de motivación, así como desarrollar el conocimiento y las habilidades profesionales de los docentes, de tal forma que mejoren los resultados escolares de manera sostenible en el tiempo.

Para Uribe & Celis (2012), las prácticas directivas reconocen el contexto situado y social en que se ejercita el liderazgo, donde destaca el papel preponderante de las relaciones en el trabajo y la importancia de los directores de responder con flexibilidad a la contingencia. En la misma línea práctica se define como un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos.

La práctica constituye en sí misma una interacción, lo que la distingue de la descripción de un saber o un hacer descontextualizado (Spillane, 2005). Conceptualizar el liderazgo como un conjunto de prácticas refleja las cualidades de adaptación en procesos de resolución de problemas que debe tener un director escolar.

Para Elmore, el liderazgo es la práctica del mejoramiento, precisando que no se trata de un atributo o característica personal del líder sino un

conjunto de acciones esquematizadas, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos (Elmore, 2010). El concepto de práctica implica estar alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación.

El mismo Elmore, (2010) señala que los conceptos de competencia y práctica directiva cumplen con propósitos que se complementan. El primer concepto, el de competencia, ofrece una orientación general para el desarrollo profesional directivo, describiendo las competencias para el liderazgo luego de la observación rigurosa de numerosas prácticas, en lugares distintos y con fundamento en la evidencia proporcionada por la investigación. El segundo concepto, el de práctica, hace referencia al ejercicio específico de movilizar capacidades para la interacción de personas en la escuela, que se explican considerando un contexto escolar determinado.

Esta dimensión implica que las prácticas de los directores se orienten a realizar acciones de acompañamiento a los profesores/instructores, con el propósito de que los profesores y estudiantes mejoren sostenidamente tanto en su proceso de formación como en sus aprendizajes. Para esta orientación, su papel se concentrará en crear las condiciones necesarias para que los docentes mejoren a la vez sus prácticas y su desempeño.

k) Normas relativas al buen desempeño directivo

- Ley General de Educación N° 28044.
- Ley del Profesorado N° 24029
- Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29062

Desempeño Docente

a) Consideraciones iniciales

El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser

consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor. El docente como profesional experto comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos. (Saravia & López, 2008, p.89).

Reyes (2012) afirma que luego, el ejercicio de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus educandos (p.39).

Espinoza (2010) remarca que la función del profesor no se reduce a la trasmisión de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las dimensiones de la persona (p.48).

Román & Murillo (2008) destacan que las competencias profesionales de los profesores, principalmente referidas a la preparación de la enseñanza y a la organización del proceso de trabajo en el aula, se consolidan como factores importantes que inciden en lo que aprenden y logran los estudiantes. Desde allí, entonces, es que interesa conocer cuan preparados están dichos profesionales para implementar procesos de calidad, que asuman la diversidad de estudiantes que llegan a sus aulas con el anhelo y el derecho de aprender a ser y a desenvolverse exitosamente en la escuela y en la sociedad. (p. 2)

Hunt (2009) resume sobre efectividad docente el significado conjunto de características, competencias y conductas de los docentes en todos los niveles educativos que permitan a los estudiantes alcanzar los resultados

deseados (p.5). Rojas & Gaspar (2006) afirman que en aquellas situaciones en las que existe un cuerpo docente, un colectivo profesional amplio y extendido que dispone de altas capacidades para enseñar, las probabilidades de que se produzcan aprendizajes, aun en medio de situaciones de pobreza, son mayores (p.70), la importancia del desenvolvimiento del profesorado en su enseñanza.

Latorre (2005) también señala que los buenos maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, en sus rendimientos y, en definitiva, en el éxito escolar que estos alumnos puedan tener (p.4). Lo profesional, implica concebir a docentes como actores sociales de cambio e investigadores permanentes, no sólo como eficaces operarios que conocen su materia y que tienen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea dispuesto por el sistema (Reyes, 2012, p.40).

El campo del desempeño docente es visto así como una práctica investigativa, lo cual precisa el contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas en el dominio de la didáctica y en la plena comprensión y entendimiento de los contenidos y capacidades que se pretenden desarrollar en el educando. (Reyes, 2012, p.40).

b) Concepto de docente

Orellana (2003, p. 54), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje.

Para Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

c) Concepto de desempeño docente

Montenegro (2003, p. 18), señala 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. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de 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 es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del proceso educativo. Es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo (Montenegro, 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno.

Al respecto Aldape, (2008) subraya que el docente debe estar en capacidad de desempeñar su trabajo efectiva y eficientemente sin importar las funciones y metas que se le asignen. Su principal función es el proceso educativo, para ello, deberá desarrollar las competencias de gestionar las actividades de enseñanza dentro del aula como otras exigencias administrativas para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad.

En el mismo sentido, se expresa El Sahili (2010) al indicar que la competencia implica saber hacer, saber ser y saber convivir. Anteriormente, en la educación tradicionalista, los ejes en torno a los cuales se movían las principales competencias del docente estaban constituidos por la capacidad expositiva y la habilidad para controlar e imponer conocimientos sobre el grupo, sin embargo, en la actualidad ha cambiado. Estos ejes han implicado nuevos retos para el profesor en función de la motivación hacia los alumnos. Más que la imposición, la metodología rigurosa, el control basado en amenazas y la homogeneidad en la enseñanza, hay que favorecer el entusiasmo, el autocontrol y la heterogeneidad en los aprendizajes.

d) Perfil y competencias del docente del siglo XXI

Soler (2004) define las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes útiles para ejercer una profesión, resolver asuntos

profesionales de manera autónoma y flexible y ser capaz de contribuir en el entorno profesional y laboral.

El conjunto de rasgos que caracterizan al docente, constituyen su perfil; como el modelo, sobre el cual deben enfocarse los esfuerzos para su formación profesional y personal, a efecto de que su desempeño se ajuste a las calidades que demanda el ejercicio de la formación de seres humanos desde las aulas escolares.

Aldape (2008) expone que las competencias pueden clasificarse en: académicas, administrativas y humano sociales. Especifica que las competencias académicas son: visión sistemática, manejo de grupos, tecnología para el aprendizaje, diagnóstico, solución de problemas y toma de decisiones. Subraya que son las que posibilitarán al docente dominar los conocimientos y habilidades específicos de su especialidad; ello incluye, los métodos, los equipos y las tecnologías para la enseñanza aprendizaje. Mientras que las administrativas son: organizar su tiempo, crear estadísticas sobre el desempeño estudiantil, procesar la información que recopila, presentar informes, planificar la materia, diseñar las actividades didácticas y evaluar el logro de los objetivos; todo ello, constituyen los conocimientos y habilidades concretas que ayudan a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución y su entorno.

De acuerdo a Zabalza (2007) las competencias docentes pueden ser comprendidas como conocimientos y habilidades cognitivas, conjunto de actuaciones prácticas que los profesores han de ser capaces de ejecutar con efectividad, ejercicio eficaz de una función en base a resultados y cambios logrados así como actitudes que han de caracterizar a los mentores. Primero se es persona y luego profesional. La formación de la persona como ser integral está asociada al desarrollo de sus competencias básicas. En el caso de todo educador se ubican en el plano biológico, intelectual, social e interpersonal o conocimiento de sí mismo.

El Ministerio de Educación y Ciencia de España (2007) establece que las competencias docentes genéricas son: planificación y organización, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos satisfactorios, utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, auto concepto positivo y autoevaluación constante.

El Sahili (2010) presenta una adaptación que hizo Ramírez en 2008 sobre las características de los maestros excelentes:

- a. Comportamiento institucional como no faltar a clase y ser puntual, sentirse orgulloso de la institución para la que trabaja y apegarse al programa de la materia.
- b. Experiencia docente en resolver las dudas del estudiante y ser respetuoso con ellos, tener una presentación personal agradable, atender al alumno tanto en clase como extra clase, dar un trato equitativo y democrático a sus estudiantes y explicar con claridad y hacer interesante la clase.
- c. Preparación académica caracterizada por poseer una amplia cultura general, otorgarle unidad a todos los contenidos del programa, planear la clase y seguir un orden lógico en la exposición de los temas.
- d. Experiencia profesional en relacionar adecuadamente la teoría con la práctica y ser congruente con lo que dice y hace.

El docente, como responsable directo de la formación de los estudiantes desde las aulas, debe integrar la mayor cobertura de capacidades y competencias para el ejercicio de su función.

Es indispensable considerar que “la función docente es el ejercicio de unas tareas de carácter laboral educativo al servicio de una colectividad, con unas competencias en la acción de enseñar” (Imbernón, F., 2007, p.22). También, estima que existen al menos cuatro grandes campos en los cuales el docente despliega su actividad, en cada uno se pueden definir competencias específicas: el del entorno, que implica interactuar de manera armónica; el institucional, que demanda la construcción de un

ambiente propio en pos de un proyecto; el pedagógico, que exige conocer y orientar al estudiante así como el currículum y el intrapersonal, que invita a reconocerse como profesional docente.

e) Rol del docente innovador

Bravo, et al (2006, p.118), señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad. Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos.

Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida.

Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar:

- a. Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- b. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- c. Promover canales de comunicación.
- d. Facilitar que los estudiantes aprendan a aprender.
- e. Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- f. Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- g. Estimular la creatividad e innovación.
- h. Promover la actividad mental.
- i. Ofrecer apoyo para construir aprendizajes.
- j. Tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes.

El rol del docente innovador para los autores Bravo, et. al; menciona que, el docente tiene una gran responsabilidad que cumplir; por ello el docente desarrollará al máximo su competencia, investigación y dedicación para con su trabajo.

El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa).

La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc. Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos.

f) Competencia pedagógica del docente

Marques (citado por Soler, 2004) establece que las competencias necesarias para la docencia son las siguientes:

- a. Cultural, que implica el conocimiento de la materia que imparte y de la cultura actual.
- b. Pedagógica, relacionada con las habilidades didácticas, técnicas de investigación- acción, conocimientos psicológicos y sociales para la dinamización de grupos y resolución de conflictos.
- c. Tecnológica, constituida por las habilidades instrumentales y conocimientos de nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- d. Personal, conformada por la madurez, seguridad, autoestima, empatía y equilibrio emocional.

El propósito de la competencia pedagógica es el alcance de los aprendizajes propuestos. El docente pedagógicamente competente se interesa en:

- a. Enfatizar la orientación a los estudiantes.

- b. Observar e identificar necesidades y expectativas de aprendizaje para luego aplicar las adecuadas estrategias de formación.
- c. Gestionar el desarrollo curricular.
- d. Contextualizar los contenidos de aprendizaje de acuerdo con al ambiente del estudiante y los lineamientos establecidos en el Currículo.
- e. Adecuar el ambiente escolar con diversidad de materiales y recursos didácticos.

Martínez (2008) establece que el docente debe crear las condiciones para ser el formador y desarrollador de valores; en esto es insustituible, ninguno podrá tocar el espíritu y el pensamiento del estudiante sino él, tiene la responsabilidad de sembrar la semilla de la paz, de la belleza, de la verdad y de la justicia.

Asimismo, Tardif (2004), estima que la pedagogía es el conjunto de medios utilizados por el docente para lograr los objetivos en el ámbito de las interacciones educativas con los estudiantes. Expone que desde el análisis del trabajo, la pedagogía es la tecnología utilizada por los docentes en relación con su objeto de trabajo que son los estudiantes, en el proceso del trabajo cotidiano, para obtener un resultado, constituido por la socialización y la instrucción.

A continuación, se enumeran las diez competencias para enseñar:

Organizar y animar situaciones de aprendizaje; gestionar la progresión de los aprendizajes; concebir y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación; implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo; trabajar en equipo; participar en la gestión de la escuela; informar e implicar a los padres; servirse de las nuevas tecnologías; afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión; y, conducir su propia formación permanente (Perrenoud, 2007, p.10).

g) Factores que determinan el desempeño docente

Se destaca que entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso con su labor (Montenegro, 2007, p.19). Afirma que a mayor preparación mayores posibilidades de efectividad. Su formación provee el conocimiento para planificar, desarrollar y evaluar el proceso educativo con calidad y de modo constante. Asimismo, entre mejores sean las condiciones de salud, tendrá grandes probabilidades de ejercer sus funciones con éxito. Todo ello, se verá reforzado con el grado de motivación que se adquiera y que repercutirá en el compromiso con la puntualidad, cumplimiento de la jornada, excelentes relaciones, organización, dedicación, concentración y entusiasmo. Subraya que los cuatro factores: formación, salud, motivación y compromiso se complementan y originan una fuerza que mantiene al docente en constante mejoramiento y un alto grado de satisfacción.

Expone que existen dos importantes niveles de factores asociados al desempeño docente: el entorno institucional y el contexto socio-cultural. En el entorno institucional, los factores se pueden agrupar en dos: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. Es necesario un ambiente humano adecuado, caracterizado por relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Asimismo, contar con un proyecto educativo llamativo y bien definido, que permite al docente, planificar con eficacia.

h) Campos o dimensiones del desempeño docente

El Ministerio de Educación del Perú (2012) establece que los siguientes campos de acción del desempeño docente son: el mismo docente, el aula, el entorno institucional y el contexto sociocultural.

Para efectos de este estudio se describen los dos primeros campos de acción: la labor que desarrolla el docente sobre sí mismo y la acción pedagógica en el aula. El primero está relacionado con la formación y la organización de su vida personal, incluye los estudios superiores y los eventos de actualización o capacitación y la constante actualización en el

área laboral. García & Vaillant (2009) afirman que para el siglo XXI, ser maestro implica tener la claridad de comprender que el conocimiento y los estudiantes presentan cambios a una velocidad a la que no se está acostumbrado. Por lo que se debe redoblar esfuerzos para un aprendizaje continuo.

Sin embargo, el campo donde tiene mayor impacto el desempeño docente, es el aula. La labor en el salón de clases es la más importante, compleja y estrechamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. Para un buen desempeño docente en este campo, es preciso contar con una adecuada planificación que contemple el antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje, así como todo lo sustancial para su desarrollo. Para la efectividad en esta área, el diseño curricular es fundamental ya que, es el instrumento más efectivo y eficaz para que el maestro encuentre las vías hacia dónde dirigirse. En esta tarea intra aula, el docente debe tener desarrollado el tacto pedagógico.

Asensio (2010) expresa que el tacto pedagógico es la sensibilidad hacia el otro que permite capacitarse y actuar con creatividad. Por su manera de ser, no puede postergarse en cuanto a su uso, es de continua aplicación. Puesto que es un constante intercambio que induce a un ambiente de respeto y confianza.

Destaca que durante la ejecución de los aprendizajes, el docente debe desarrollar las actividades estipuladas, aplicar los reajustes al plan original, asegurar la participación plena de los estudiantes, llevar a cabo las evaluaciones correspondientes y analizar los resultados obtenidos. Con ello, se refleja la importancia y complejidad del proceso cuya conducción, cuando es adecuada, se consiguen los objetivos y las competencias de los estudiantes.

Al respecto, el Ministerio de Educación de Perú (2012), plantea que la dimensión pedagógica de la docencia es la que tiene los efectos más significativos en la vida de los estudiantes, así como la que le brindará

mayor identidad al centro educativo debido a su trascendencia para la calidad de la educación. Constituye el centro o núcleo del desempeño docente, si se toma en cuenta que hace referencia a un saber específico y especializado: el saber pedagógico nacido de la reflexión teórica y práctica.

Refiere que en esta dimensión pueden distinguirse tres aspectos: el juicio pedagógico que implica tener criterios para reconocer la presencia de diferentes modos de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda y necesita en cuanto a necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto; el liderazgo motivacional que involucra la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de alcanzar todas las capacidades que necesitan adquirir, sin que importe cualquier factor antagonista y en cualquier contexto socioeconómico y cultural y la vinculación que tiene que ver con el establecimiento de redes personales con los estudiantes, en particular con su dimensión individual, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos.

i) Dominios, competencias y desempeños en la docencia

El buen docente, considera todos los aspectos de su profesión, para ser integral. El trabajo del docente es principalmente intelectual. Su eficacia no sólo depende de las técnicas utilizadas o de los métodos docentes, sino de la disposición con la que acude al aula y trata a los alumnos (Mañú & Goyarrola, 2011, p.19). El Ministerio de Educación del Perú (2012), plantea los dominios, competencias y desempeños de la siguiente manera:

i.1) Dominio referente a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Se refiere a la planificación del trabajo pedagógico por medio de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e incluyente. Claro está, que debe caracterizarse por su flexibilidad debido a la variación permanente del proceso educativo. La programación supone, pues, reflexionar y hacer las previsiones pertinentes en torno al qué, cómo, cuándo y por qué se ponen en juego determinadas secuencias y tareas y no otras, respondiendo a una intencionalidad (Editorial Laboratorio Educativo, 2004, p. 45). Asimismo, agrega que la planificación debe reconocerse por su coherencia, contextualización, intencionalidad, utilidad, realismo y cooperación.

Los desempeños de este dominio, se relacionan con las competencias siguientes:

- a. conocer y comprender las características de los estudiantes y sus contextos, así como los contenidos que enseña, los distintos enfoques y procesos pedagógicos.
- b. planear la enseñanza de forma colegiada para garantizar la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en los estudiantes, el uso de los recursos disponibles y la evaluación.

Hay que resaltar que el conocimiento y respeto a las características de los educandos implica una atención con pertinencia cultural y lingüística; es importante reconocer que Guatemala es considerada constitucionalmente como un país multilingüe, pluriétnico y multicultural. Asimismo, entre las políticas educativas vigentes, se encuentra la de educación intercultural bilingüe. Aguado, et. al (2005) proponen una educación con enfoque intercultural para demostrar coherencia con los compromisos de defensa de los derechos a la igualdad, equidad y participación social, asimismo, porque garantiza lograr objetivos educacionales como la igualdad de oportunidades y construcción de la propia identidad. Respecto a la planificación de la educación

i.2) Dominio del ámbito de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Este aspecto, comprende la conducción del proceso de enseñanza – aprendizaje por medio de un punto de vista que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Los desempeños de este dominio se enfocan en desarrollar la competencia de:

- a. instaurar un clima ventajoso para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con el propósito de formar ciudadanos críticos e interculturales,
- b. llevar el proceso de enseñanza con alto manejo de los contenidos y el uso de estrategias y recursos pertinentes,
- c. evaluar de manera constante el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa.

En ese sentido, el Currículum Nacional Base de Guatemala (2003) contempla el área de Ciudadanía, para que sea desarrollado en las aulas. Al respecto, Bolívar (2007) indica que la educación para la ciudadanía es una de las grandes finalidades de la educación, ya que impulsa el desarrollo de los estudiantes como personas responsables y como ciudadanos. La ciudadanía está conformada por un conjunto de derechos y deberes que convierte a los individuos como iguales en una comunidad. El aprendizaje de los estudiantes sugiere el manejo de diversidad de estrategias pedagógicas para que el aprendizaje de los estudiantes sea una realidad. Se resalta que la evaluación es el proceso de juzgar, o pasar juicio acerca de la calidad o mérito de algo a partir de cierta información (cuantitativa o cualitativa) recopilada directa o indirectamente y comparada con uno criterios establecidos (Medina & Verdejo, 2001, p.23).

i.3) Dominio relacionado a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Se enfoca en la participación activa y comprometida en la gestión de la escuela. Los desempeños de este dominio se relacionan con las siguientes competencias:

- a. participar con disposición democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela para contribuir en la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional PEI y generar aprendizajes de calidad,
- b. instituir relaciones de respeto, cooperación y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Esto es importante debido a que la escuela debe armonizarse con los demás elementos de la comunidad. Al respecto, Rodríguez (2000), propone que en lugar de pensar en escuela y comunidad, es preciso hacerlo en escuela en o con la comunidad.

i.4) Dominio relacionado al desarrollo de la profesionalidad e identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo profesional de los docentes. Los desempeños de este dominio, están relacionados con las competencias de:

- a. analizar la práctica y experiencia institucional, así como desarrollar procesos de aprendizaje continuo de manera individual y colectiva para construir su identidad y responsabilidad profesional,
- b. practicar su profesión desde una ética de respeto de los derechos de las personas con honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. Se subraya que la formación del profesorado no es una actividad aislada ni puede considerarse una célula autónoma e independiente del conocimiento y la investigación (Imbernón, 2007, p.36).

La calidad educativa requiere un excelente desempeño de los docentes en el campo pedagógico. Ellos son los responsables directos y principales de la formación de los estudiantes desde los establecimientos educativos.

Las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura UNESCO (2004), determina que un sistema educativo de calidad debe contar con docentes bien formados y remunerados, capaces de seguir la evolución de los conocimientos y de tomar en cuenta las progresivas interdependencias que afectan al mundo y al centro educativo.

j) Expectativas del alumno respecto al buen profesor

Fernández & Álvarez (2002, p. 276), señalan que en las investigaciones sobre escuelas eficaces se han llegado a identificar cinco aspectos que definen a los docentes, considerados por los alumnos en general como “buenos profesores”, es decir, profesores valorados, siempre bien, por todo tipo de alumnos, estudioso con buenos resultados, vago con resultados normales y alumnos-fracaso con malos resultados.

El perfil que se desprende de este buen profesor, considerado así por todo tipo de alumno, responde a lo que nosotros denominamos perfil de liderazgo educativo y transformacional como intentaremos demostrar en los epígrafes siguientes.

Las conclusiones de los estudios sobre el buen profesor visto desde la perspectiva del alumno se pueden resumir en estos cinco aspectos:

- a) Claridad en las explicaciones. Los alumnos de todo tipo valoran y prefieren a los profesores que se comunican bien y dicen lo que quieren decir de forma que son comprendidos por todos los que les escuchan y manifiestan un mínimo interés.
- b) Entusiasmo en su trabajo. Los alumnos valoran de forma discriminatorio al profesor entusiasta, que ama su disciplina y su trabajo además es capaz de contagiar con su entusiasmo a los alumnos, frente al profesor apático.
- c) Motivación. Consideran buenos profesores a aquellos que son capaces de valorar el trabajo de sus alumnos y manifestar altas expectativas sobre ellos. Son especialmente valorados los profesores que aman a

sus alumnos, se interesan por sus problemas en el estudio y les ayudan a organizarles, sin agobiarles.

- d) Interacción. Son mejores profesores los que se relacionan bien con los alumnos y son capaces de establecer una comunicación sobre temáticas distintas a las habituales de carácter educativo o docente.
- e) Autoridad. Los alumnos valoran más a los profesores que sin ser inflexibles y lejanos son capaces de controlar la dinámica interna del aula de modo que pueden llegar a crear un clima de trabajo ordenado, mediante el ejercicio de una autoridad responsable. Valoran más a los profesores firmes y dialogantes sobre los profesores permisivos y volubles.

Considerando la información de la investigación realizada sobre la opinión de los alumnos respecto al buen profesor de los autores Fernández y Álvarez; podemos manifestar que los cinco aspectos que resumen las conclusiones de la investigación son importantes y válidos para poder ser tomados en cuenta por los docentes y las instituciones educativas. Ser considerado buen profesor por todos los alumnos (estudiosos, regulares y pésimos) es una valoración importante para el docente.

Cumplir y desarrollar estos cinco aspectos determina que una clase pueda ser llevada de manera eficaz; donde el alumno se sienta satisfecho con la labor del docente y además logre el aprendizaje esperado. Estos aspectos son parte del papel del liderazgo educativo que tiene el docente.

El primer aspecto que define al buen docente (claridades en las explicaciones); es sumamente importante y considerado por el alumno debido que todo docente , su explicación debe ser clara, sencilla y correcta, dejarse comprender en clase.

El segundo aspecto, entusiasmo del docente en el trabajo, para el alumno es considerado valioso porque el docente irradia y contagia alegría, amor y entusiasmo por lo que beneficia a que los alumnos también se

entusiasmen y sientan lo mismo. Esto es algo que el profesor apático no demuestra ni puede lograrlo.

El tercer aspecto del buen docente, motivación; es igual de importante y considerado por el alumno, porque todo docente saber motivar al alumno a través de las expectativas y valoración positiva que tengan sobre el alumno, ellos se sentirán apoyados, valorados, apreciados y queridos por sus maestros por consiguiente los alumnos trabajan con mucha disposición y motivación sintiendo gran aprecio y valoración por parte de los docente.

El cuarto aspecto, la interacción; es ventajoso y considerado por el alumno porque existe una interrelación adecuada de comunicación fluida sobre los temas tratados, del mismo modo se establece un lazo de amistad interpersonal que permite al alumno conocer más al profesor, sentir mas identificación, confianza, respeto y por consiguiente valoración al profesional docente.

El quinto aspecto, autoridad; es considerado por el alumno , debido a que todo docente conduce la clase o sesión de clase en un ambiente de orden, disciplina y respeto donde la autoridad del profesor se siente, si no fuera así el ambiente desbordaría de una inadecuada salón de clase. El docente siempre muestra su autoridad en la clase pero sin ser exageradamente inflexible sino utilizar la autoridad necesaria y suficiente para lograr el dominio de clase.

1.4. Formulación del Problema

¿Qué correlación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito Sarín, 2017?

1.5. Justificación del Estudio

Su trascendencia radica en contrastar empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Ambas, han sido

caracterizadas desde la visión pedagógica, sin entrar a considerar con profundidad, otras dimensiones de las mismas. Al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del profesorado de un centro de educación secundaria. Los beneficiarios de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de las instituciones educativas del distrito de Sarín, a través del estudio sobre el talento humano y su mejor desempeño de los docentes de las I. E. del Distrito Sarín – La Libertad.

Este estudio se enmarca dentro los lineamientos de investigación establecidos en la Universidad César Vallejo, en consecuencia, cumple con la rigurosidad científica respectiva.

- **Valor teórico**, será una gran aportación, pues permitirá tener un valioso aporte teórico y de investigación referente al liderazgo directivo y su estilo. Así como el desempeño docente en las instituciones del distrito de Sarín. El estudio también es importante porque permitirá a los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas, consultores) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y buscar mejorar en la labor directiva.
- **Relevancia social**, por medio de los resultados y conclusiones que se obtengan se pretende contribuir al mejoramiento de la educación en el país a través de como el adecuado desarrollo de los estilos de liderazgo es un factor importante que contribuye a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente.
- **Implicaciones Prácticas**, se desprenderán de los resultados de la presente investigación y están relacionadas a propiciar el conocimiento e impulso del director como líder directivo en la institución educativa. Asimismo, permitirá conocer el nivel de desempeño que presentan los

docentes en las instituciones educativas del distrito de Sarín. Finalmente permitirá continuar más investigaciones respecto al estilo de liderazgo del director en distintos ámbitos (distritos, provincias) del país viendo la gran importancia que tiene para el logro de los objetivos y metas institucionales.

- **Utilidad metodológica;** esta investigación será realizada acorde con los procedimientos metodológicos de la investigación científica, los métodos y tipos de estudio, se utilizarán las técnicas e instrumentos apropiados para la recolección de datos, estos serán confiables y válidos. Es así que estos procedimientos incluirán el planeamiento de interrogantes, objetivos e hipótesis, a fin de establecer un conocimiento probable sobre la correlación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

1.6. Hipótesis

Existe una correlación directa significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

1.6.1. Hipótesis Nula (Ho)

No existe una correlación directa significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

1.6.2. Hipótesis Específicas

- Existe una correlación directa significativa entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Existe una correlación directa significativa entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

- Existe una correlación directa significativa entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Existe una correlación directa significativa entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Existe una correlación directa significativa entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Existe una correlación directa significativa entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017.

1.7.2. Específicos

- Identificar los niveles de la variable liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017.
- Identificar los niveles de la variable desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017.
- Determinar si existe una correlación directa significativa entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Determinar si existe una correlación directa significativa entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Determinar si existe una correlación directa significativa entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

- Determinar si existe una correlación directa significativa entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Determinar si existe una correlación directa significativa entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.
- Determinar si existe una correlación directa significativa entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

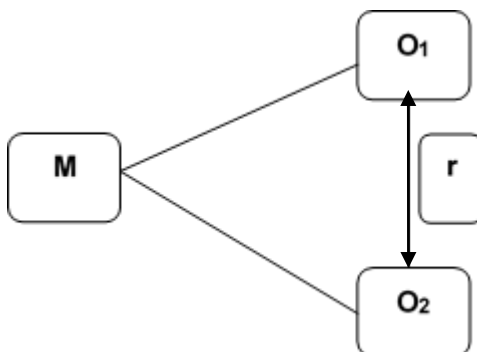
II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

El diseño es correlacional simple, este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Según Sampieri, et. al (2016, p.211), este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representar como $X - Y$; pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables y también relaciones múltiples.

El esquema del diseño de investigación es el que se muestra:



Dónde:

M : Muestra (Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2016).

O1 : Observación de la variable independiente – Liderazgo directivo

O2 : Observación de la variable dependiente – Desempeño docente

r : Relación de causalidad de las variables

2.1.1. Tipos de estudio

La investigación es no experimental, en los estudios no experimentales se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

Hernández, et al., (2003), la define como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”, (p.269).

2.2. Variables

2.2.1. Definición Conceptual

Variable independiente: Liderazgo directivo

La SEP (2009) define al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

Variable dependiente: Desempeño docente

El desempeño docente es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del proceso educativo. Es el “conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo” (Montenegro, I., 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno.

2.2.2. Definición Operacional

Variable independiente: Liderazgo directivo

Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 49 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: desarrollo profesional, metas y expectativas, gestión de recursos, evaluación de los aprendizajes, dirección estratégica y comunicación simétrica.

Variable dependiente: Desempeño docente

Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 45 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales, manejo de tecnologías, participación en la gestión, autoevaluación y logros y resultados.

2.2.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: LIDERAZGO DIRECTIVO	La SEP (2009) define al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que	Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 49 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: desarrollo profesional, metas y expectativas, gestión de recursos, evaluación de	DESARROLLO PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente • Objetivos organizacionales • Planes de desarrollo profesional • Habilidades y conocimientos específicos • Formación y superación personal • Fuerte identidad profesional • Actitud abierta a la innovación 	
			METAS Y EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento educativo • Remuneración acorde • Calidad de la escuela • Cumplimiento de metas y resultados • Decisiones institucionales • Objetivos y tareas • Actividades adecuadas y oportunas • Propósitos y objetivos institucionales • Valores institucionales 	
			GESTIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de formación • Instrumentos de gestión de cumplimiento • Asignan recursos • Uso óptimo de la infraestructura • Uso adecuado del tiempo • Recursos financieros • Estrategias de prevención • Recursos metodológicos 	
			EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros de desempeño • Logro de aprendizajes • Liderazgo pedagógico • Desempeño de los profesores • Marco Curricular • Trabajo técnico-pedagógico 	

	además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.	los aprendizajes, dirección estratégica y comunicación simétrica.		<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias didácticas en el aula. 	
			DIRECCION ESTRATEGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad al cuerpo docente • Participación de la comunidad • Dirigencia educativa • Acciones planificadas • Movilizan acciones de la comunidad educativa • Políticas educativas • Entorno ordenado • Planificación institucional • Identifica características • Equipo administrativo 	
			COMUNICACIÓN SIMETRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Interacciones con jefes y compañeros • Compromiso personal con sus actividades • Confianza y tolerancia • Participación democrática • Estrategias de prevención • Participación organizada • Estrategias y mecanismos de transparencia • Cumplimiento de logros y metas educativas 	

Fuente: Elaboración del investigador

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Dependiente: DESEMPEÑO DOCENTE	El desempeño docente es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del proceso educativo. Es el “conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo” (Montenegro, I., 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al	Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 45 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales, manejo	CAPACIDADES PEDAGÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organizan actividades • Proceso enseñanza-aprendizaje • Dominan contenidos disciplinares • Explicaciones comprensibles y coherentes • Aprendizaje significativo • Pleno dominio de los contenidos • Prácticas investigativas • Desarrollo de los procesos formativos 	Ordinal de tipo Likert Fuerte Regular Débil Muy débil
			RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el trabajo escolar • Capacita al personal administrativo • Acuerdos a todos los involucrados • Relaciones interpersonales • Relaciones sociales y amistosas • Conducta ética y con valores • Unión del grupo • Clima de trabajo en grupo 	
			MANEJO DE TECNOLOGÍAS	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologías educativas • Estrategias de enseñanza específicas • Usan recursos tecnológicos • Facilita la labor docente • Consulta de información • Creatividad y uso de la imaginación • Equipamiento tecnológico • Tecnologías educativas 	
			PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas institucionales • Múltiples roles y funciones • Proyectos a nivel institucional • Problemática de la escuela • Formación integral del estudiante • Proyectos educativos • Construcción de redes 	

	propio docente, estudiante y entorno.	de tecnologías, participación en la gestión, autoevaluación y logros y resultados.	AUTOEVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> • Enseña y genera aprendizaje • Evaluación docente • Niveles de logros • Autoevaluación docente • Práctica personal • Trabajo didáctico – pedagógico • Fortalezas y debilidades 	
			LOGROS Y RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción colectiva de conocimiento • Desarrollo integral • Desarrollo de habilidades • Resultados académicos • Entorno social-educativo • Sistema de evaluación • Disminución de índices de deserción 	

Fuente: Elaboración del investigador

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población, objeto del presente estudio está comprendido por directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017. La misma que la presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 1

Distribución de la población de directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

CONDICION	SEXO		TOTAL
	Hombres	Mujeres	
Directores	2	0	2
Docentes	15	23	38
TOTAL	17	23	40

Fuente: Instituciones Educativas del distrito de Sarín, 2017

2.3.2. Muestra

La muestra está conformada por 40 directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017; y se determinó por el muestreo no probabilístico a conveniencia del autor; sostiene Scharager, (2012), que en este procedimiento, es el investigador quien selecciona la muestra e intenta que sea representativa, por lo tanto, la representatividad depende de su “intención” u “opinión”. Queda claro que la evaluación de la representatividad es subjetiva. En nuestra investigación el muestreo es probabilístico por conveniencia, y lo presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 2

Distribución de la muestra de director y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

CONDICION	SEXO		TOTAL
	Hombres	Mujeres	
Director	2	0	2
Docentes	15	23	38
TOTAL	17	23	40

Fuente: Instituciones Educativas del distrito de Sarín, 2017

2.3.3. Criterios de selección

Criterios de Inclusión

- Directores de las Instituciones Educativa del distrito de Sarín, 2017.
- Docentes de las Instituciones Educativa del distrito de Sarín, 2017.

Criterios de exclusión

- Directores de las Instituciones Educativa del distrito de Sarín, 2017.
- Docentes de las Instituciones Educativa del distrito de Sarín, 2017.

Unidad de análisis

Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para el recojo de los datos que proceden de la observación de las variables y dimensiones en estudio, en su aplicación se han considerado las siguientes técnicas e instrumentos:

2.4.1. Técnicas

La encuesta. Según Méndez (1995) “tiene aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por método de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p.106). Esta técnica se considera pertinente en la investigación ya que permitió obtener información de la muestra seleccionada, con la finalidad de recopilar todo lo referente al liderazgo directivo y al desempeño docente.

2.4.2. Instrumentos

El cuestionario. Es el instrumento más usado para la recolección de datos. Se elabora sobre la base de un conjunto de preguntas cerradas y se aplicó a directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017. Se recogió información de las variables estudiadas: liderazgo directivo y desempeño docente.

Para Galán (2009), El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.

Validación y confiabilidad del instrumento

Para Munich y Ángeles (1998), toda investigación debe cumplir con dos reglas básicas para que la información obtenida sea válida y los datos recolectados puedan ser comparados, estas reglas son: validez y confiabilidad.

El término confiabilidad “...designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas miden lo que tendrían que medir” (Ebel, 1977, citado por Fuentes, p. 103). Mientras que la validez “...designa la coherencia con que un conjunto de puntajes de una prueba miden aquello que deben

medir” (p. 103). La validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma.

▪ **La validez de los instrumentos de recolección de datos**

La validez y confiabilidad del estudio planteado viene dada por la opinión y análisis de expertos en la materia, quienes dictaminaron si los instrumentos aplicados fueron diseñados con el rigor científico pertinente para obtener los resultados ajustados a lo que persigue la investigación. En este sentido, los instrumentos fueron validados por dos (2) expertos:

- Velásquez Casana Ydalia Yesenia
- Noriega Ángeles Carlos Alberto

▪ **Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos fueron sometieron a una prueba piloto de observación donde se tomó como muestra a 20 directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017; determinándose la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo calculado mediante la varianza de ítems y la varianza del puntaje total, o a través del software de estadística SPSS V23.

Según, (George & Mallery 1995), el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel aceptable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel muy aceptable; en el intervalo 0,8 - 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

Para el cuestionario de la variable Liderazgo Directivo, el valor del Alfa de Cronbach es de 0.805 que corresponde al nivel bueno; en la dimensión desarrollo profesional, el valor Alfa de Cronbach es de 0,778 que corresponde al nivel muy aceptable; en la dimensión metas y expectativas, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,815 que corresponde

al nivel bueno; en la dimensión gestión de recursos, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,733 que corresponde al nivel muy aceptable; en la dimensión evaluación de los aprendizajes, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,784 que corresponde al nivel muy aceptable, en la dimensión dirección estratégica, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,861 que corresponde al nivel bueno, en la dimensión comunicación simétrica, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,860 que corresponde al nivel bueno.

Para el cuestionario de la variable Desempeño Docente, el valor del Alfa de Cronbach es de 0.824 que corresponde al nivel bueno; en la dimensión capacidades pedagógicas, el valor Alfa de Cronbach es de 0,867 que corresponde al nivel bueno; en la dimensión relaciones interpersonales, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,876 que corresponde al nivel bueno; en la dimensión manejo de tecnologías, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,778 que corresponde al nivel muy aceptable; en la dimensión participación en la gestión, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,846 que corresponde al nivel bueno, en la dimensión autoevaluación, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,767 que corresponde al nivel muy aceptable, en la dimensión logros y resultados, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,814 que corresponde al nivel bueno.

2.5. Métodos de Análisis de datos

Los métodos usados para analizar los datos de la investigación, son los que a continuación se detallan:

a) Estadística descriptiva:

- Escalas de medición
- Matriz de puntuaciones de las dimensiones de las variables independiente y dependiente
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias
- Medidas de tendencia central y de posición
- Elaboración de figuras estadísticas

b) Estadística inferencial:

- Para el procesamiento y obtención de los resultados de los estadísticos descriptivos y la contratación de las hipótesis, se utilizará el software de estadística para ciencias sociales (SPSS V23).
- Prueba de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%, para una muestra que comparara la función acumulada observada de las variables: liderazgo directivo y desempeño docente.
- Se usó el Coeficiente de prueba de Pearson.

2.6. Aspectos éticos

Esta investigación protegió tuvo en consideración los aspectos éticos correspondientes:

- Valor social o científico, el valor social o científico fue un requisito ético, entre otras razones por el uso responsable de recursos limitados (esfuerzo, dinero, espacio, tiempo) y para evitar la explotación. Esto asegura que las personas no sean expuestas a riesgos o a agresiones sin la posibilidad de algún beneficio personal o social.
- Selección equitativa de los sujetos, los sujetos del estudio fueron escogidos por razones relacionadas con las interrogantes científicas. La selección de sujetos considero la inclusión de aquellos que pueden beneficiarse de un resultado positivo.
- Proporción favorable del riesgo-beneficio, los beneficios potenciales fueron proporcionales o excedieron a los riesgos. Este requisito incorporo los principios de no-maleficencia y beneficencia, reconocidos por largo tiempo como los fundamentales en la investigación clínica.
- Condiciones de diálogo auténtico, se ofreció el espacio en el que los participantes deliberan sobre asuntos comunes.
- Consentimiento informado, los individuos participaron en la investigación propuesta sólo cuando porque fue compatible con sus valores, intereses y preferencias; y lo hicieron por propia voluntad con el conocimiento suficiente para decidir con responsabilidad sobre sí mismos.

- Respeto a los sujetos participantes, el respeto a los sujetos implica: permitir que cambie de opinión, decidir que la investigación no concuerda con sus intereses o conveniencias y que puede retirarse sin sanción de ningún tipo; la reserva en el manejo de la información.

III. RESULTADOS

Habiendo realizado el análisis y procesamiento de los datos que se obtuvieron como resultados de la investigación, los mismos que fueron desarrollados en estricta relación con los objetivos e hipótesis que se propuestos; y haciendo uso de metodología cuantitativa contrastada estadísticamente. Los datos se han tabulado y graficado acordes a los requerimientos de la investigación y vienen a ser el resultado de la aplicación de dos cuestionarios que fueron elaborados para medir cada las variables. Finalmente se decidió el uso del Coeficiente de Prueba de Pearson, dado su precisión y ajuste. El objetivo general de la presente investigación fue determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017.

Esta investigación pretende contrastar empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Ambas, han sido caracterizadas desde la visión pedagógica, sin entrar a considerar con profundidad, otras dimensiones de las mismas. Al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del profesorado de un centro de educación secundaria.

Los beneficiarios de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de las instituciones educativas del distrito de Sarín, a través del estudio sobre el talento humano y su mejor desempeño de los docentes de las I. E. del Distrito Sarín – La Libertad. Este estudio se enmarca dentro los lineamientos de investigación establecidos en la Universidad César Vallejo, en consecuencia, cumple con la rigurosidad científica respectiva.

3.1. Descripción de resultados del Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Tabla 3

Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

NIVELES	Liderazgo Directivo	
	P	%
Malo	10	25
Regular	30	75
Bueno	0	0
TOTAL	40	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 3, encontramos la variable Liderazgo directivo, donde el mayor nivel es el regular con un 75% (30 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín), seguido del nivel malo con un 25% (10 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín) y por ultima el nivel bueno con 0%. En consecuencia, se puede arribar a la conclusión que los Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, sostienen que a pesar de que las practicas directivas son regulares, precisa mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continua vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar. La identificación de buenas prácticas está fuertemente ligada con el establecimiento de estándares, con la evaluación y el perfeccionamiento profesional, así como con políticas sobre liderazgo y gestión de establecimientos educacionales.

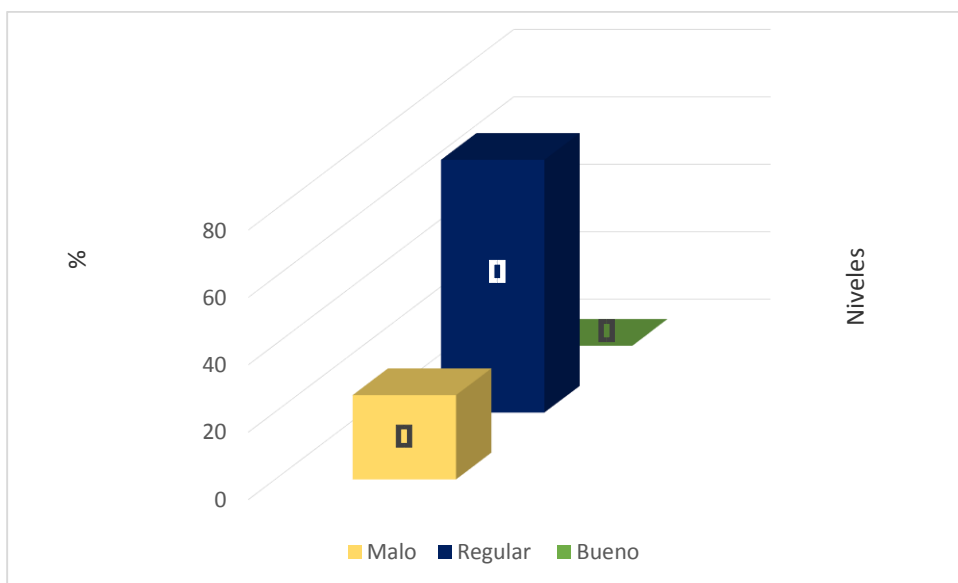


Figura 1. Niveles de puntajes obtenidos de los niveles del Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Fuente: Tabla 3

3.2. Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo directivo: desarrollo profesional, metas y expectativas, gestión de recursos, evaluación de los aprendizajes, dirección estratégica y comunicación simétrica.

Tabla 4

Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

NIVELES	Desarrollo Profesional		Metas y Expectativas		Gestión de Recursos		Evaluación de los Aprendizajes		Dirección Estratégica		Comunicación Simétrica	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
Malo	5	12.5	18	45	16	40	12	30	16	40	11	27.5
Regular	31	77.5	13	32.5	23	57.5	27	67.5	23	57.5	28	70
Bueno	4	10	9	22.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5
TOTAL	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 4 encontramos las dimensiones de la variable Liderazgo directivo, tenemos que la mayor cantidad de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: desarrollo profesional 77.5%, comunicación simétrica 70%, evaluación de los aprendizajes 67.5%, gestión de recursos 57.5%, dirección estratégica 57.5% y metas y expectativas 32.5%.

El liderazgo directivo no es una tarea sencilla, sino que necesita un gran compromiso y capacidades para gestionar ya que se debe ser partícipes del proceso de enseñanza en todo sentido, deben preocuparse de todos lo que ocurra dentro del establecimiento, de organizar, trabajar en conjunto con los profesores y toda la comunidad educativa. La relación director-docente se remite a asuntos de planificación, ejecución, coordinación y supervisión del servicio educativo, los cuales se encuentran dentro de las funciones de administración formal de un director en la escuela. El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes.

De la misma tabla, encontramos que la dimensión con mayor porcentaje es desarrollo profesional con un 77.5%, de consideración regular; esto se ve reforzado con lo manifestado por los encuestados cuando sostiene que los directores se preparan y capacitan de forma permanente en las funciones a realizar y están preparados para ayuda a lograr objetivos dentro de la organización educativa, se encuentran capacitados para preparar planes de desarrollo profesional para los docentes, poseen habilidades y conocimientos específicos para guiar la práctica educativa. Se planifica la formación y superación personal de los directores y docentes, tienen una fuerte identidad profesional con su trabajo y presentan una actitud abierta a la innovación y al cambio.

De igual forma, tenemos que otra dimensión con alto porcentaje es comunicación simétrica con un 70% de regularidad, las razones en las que se afianza esta respuesta es que se favorecen las interacciones formales e informales con jefes y compañeros, el personal educativo demuestra un enorme compromiso personal con sus actividades, se fortalece la confianza y tolerancia en la relación entre los actores de la comunidad educativa promoviendo y sosteniendo la participación democrática de los actores educativos. Se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos promoviendo la participación organizada de las familias en el sistema educativo. Se implementan estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y se informa a la comunidad del cumplimiento de logros y metas educativas.

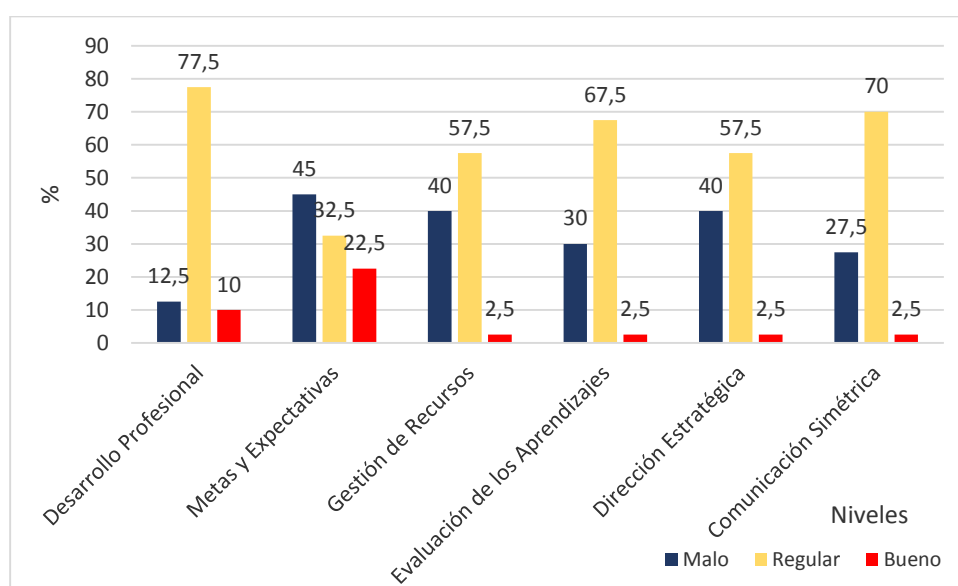


Figura 2. Niveles de obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Fuente: Tabla 4

3.3. Descripción de resultados del nivel de desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Tabla 5

Comparación de los puntajes de los niveles de desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

NIVELES	Desempeño Docente	
	P	%
Deficiente	0	0
Regular	23	57.5
Eficiente	17	42.5
TOTAL	40	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 5 encontramos que en la variable desempeño docente el nivel es regular con un 57.5% (23 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín), seguido del nivel eficiente con un 42.5% (17 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín) y finalmente el nivel deficiente con 0%. En este sentido, podemos concluir que los Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín perciben que nivel de desempeño docente es regular; por tanto el docente debe ser un profesional que debe posea dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos.

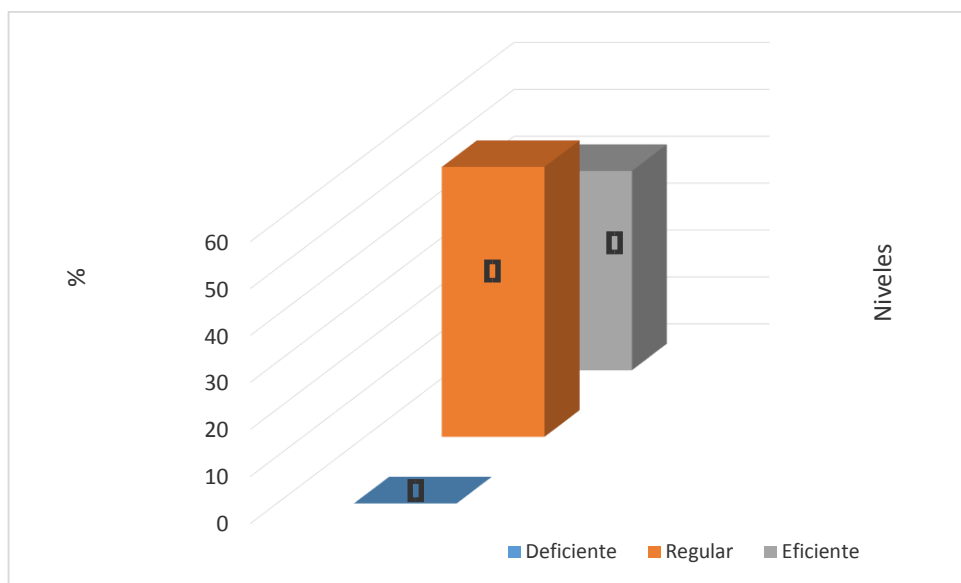


Figura 3. Niveles obtenidos de la variable desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Fuente: Tabla 5

3.4. Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de la variable desempeño docente: capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales, manejo de tecnologías, participación en la gestión, autoevaluación y logros y resultados.

Tabla 6

Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

NIVELES	Capacidades Pedagógicas		Relaciones Interpersonales		Manejo de Tecnologías		Participación en la Gestión		Autoevaluación		Logros y Resultados	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
Deficiente	2	5	4	10	6	15	5	12.5	12	30	2	5
Regular	31	77.5	24	60	10	25	22	55	1	2.5	28	70
Eficiente	7	17.5	12	30	24	60	13	32.5	27	67.5	10	25
TOTAL	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 6, encontramos las dimensiones de la variable desempeño docente, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: capacidades pedagógicas 77.5%, logros y resultados 70%, relaciones interpersonales 60%, participación en la gestión 55%, manejo de tecnologías 25% y autoevaluación 2.5%.

El desempeño docente es algo necesario, pero sin que este pierda su naturaleza que es el de permitirle al docente su desarrollo integral. El desempeño es entonces, toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. El concepto de la evaluación del desempeño docente, es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías, pues, es un proceso sistemático desde donde se obtienen de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que se producen en los estudiantes, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y por ende la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representante de las instituciones de la comunidad.

En la misma tabla, cabe decir que la dimensión que con mayor porcentaje es capacidades pedagógicas con un 77.5% de nivel regular; esto puesto que se diseña y domina la metodología educativa organizando las actividades y planifica acertadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje seleccionando, preparando y dominando los contenidos disciplinares. Se ofrece información y explicaciones comprensibles y coherentes logrando un aprendizaje significativo en los alumnos. El docente tiene pleno dominio de los contenidos que enseña, de los objetivos y situaciones de aprendizaje y se encuentran vinculados a prácticas investigativas alternas a la docencia, elaboran materiales educativos requeridos para el desarrollo de los procesos formativos.

Así también tenemos a la dimensión logros y resultados con un 70% en el nivel regular; se puede deducir este porcentaje debido a que existe una construcción colectiva de conocimiento que reflejen la indagación y reflexión de los estudiantes asegurando un desarrollo integral de los estudiantes. El nivel de desarrollo de habilidades alcanzado por los estudiantes está en relación con su edad, la difusión de los resultados académicos se da de manera oportuna. Los logros educativos están relacionados con el entorno social-educativo desarrollando un verdadero sistema de evaluación, eficiente y de alta calidad. Se mejora la calidad educativa y la disminución de los índices de deserción y repetición escolar.

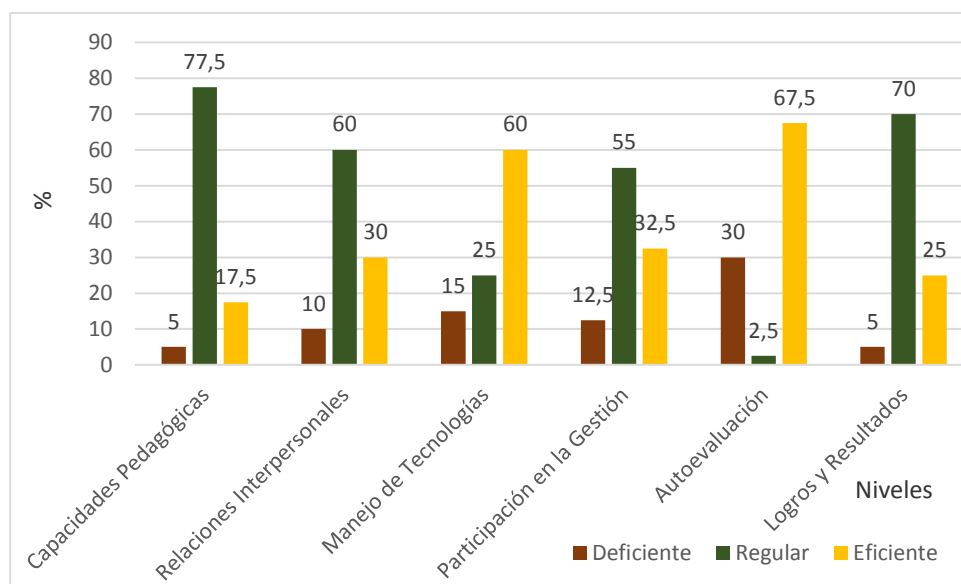


Figura 4. Niveles de obtenidos de los niveles de la variable desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Fuente: Tabla 6

3.4. Resultados ligados a las hipótesis

Tabla 7

Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre el liderazgo directivo, sus dimensiones y su correlación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Pruebas No Paramétricas		LIDERAZGO DIRECTIVO	DESEMPEÑO DOCENTE	DESARROLLO PROFESIONAL	METAS Y EXPECTATIVAS	GESTION DE RECURSOS	EVALUACION DE LOS APRENDIZAJES	DIRECCION ESTRATEGICA	COMUNICACION SIMETRICA
N		40	40	40	40	40	40	40	40
Parámetros normales	Media	106,53	86,70	15,78	15,65	16,78	16,30	22,30	19,73
	Desviación estándar	13,816	13,631	3,926	6,208	3,945	4,322	5,125	4,157
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,104	,087	,248	,119	,109	,165	,126	,226
	Positivo	,052	,087	,131	,119	,109	,165	,099	,152
	Negativo	-,104	-,076	-,248	-,106	-,098	-,147	-,126	-,226
Estadístico de prueba		,104	,087	,248	,119	,109	,165	,126	,226
Sig. asintótica (bilateral)		,200	,200	,000	,164	,200	,008	,113	,000

Fuente: Instrumentos aplicados a los Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 7 se muestra el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) para la variable liderazgo directivo y sus dimensiones así como la variable desempeño docente; el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, presenta valores menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones desarrollo profesional, evaluación de los aprendizajes y comunicación simétrica; se prueba entonces que la muestra en sus dimensiones presenta una distribución no normal, por tanto se determina usar pruebas no paramétricas para el análisis de la relación de causalidad entre variables, corresponde además el uso del Coeficiente de Prueba de Pearson, dado que este permitirá mayor precisión en el cálculo de los datos estadísticos obtenidos en la investigación.

3.4.1. Prueba de hipótesis general: Existe una correlación directa significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

Tabla 8

Tabla de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

		Liderazgo Directivo	Desempeño Docente
Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	1	,532
	Sig. (bilateral)		,001
	N	40	40
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	,532	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	40	40

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

Fuente: Instrumentos aplicados a los Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Interpretación:

Según los datos de la Tabla 8, se determina que el nivel de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.532; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un p -valor=0.001 (p -valor<0.01). Es decir el aumento del liderazgo directivo redundara en un mejor desempeño docente, esto promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. Por tanto se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

3.4.2. Prueba de hipótesis específicas

H₁: Existe una correlación directa significativa entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

Tabla 9

Tabla de relación entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

		Desempeño Docente	Desarrollo Profesional
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	1	,339
	Sig. (bilateral)		,003
	N	40	40
Desarrollo Profesional	Correlación de Pearson	,339	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	40	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

Según los datos de la Tabla 9, se determina que el nivel de relación entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.339; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación

directa moderada altamente significativa, con un $p\text{-valor}=0.003$ ($p\text{-valor}<0.05$). Es decir a mayor desarrollo de la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

H₂: Existe una correlación directa significativa entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

Tabla 10

Tabla de relación entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

		Metas y expectativas	Desempeño Docente
Metas y expectativas	Correlación de Pearson	1	,470
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	,470	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

Interpretación:

Según los datos de la Tabla 10, se determina que el nivel de relación entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.470; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un $p\text{-valor}=0.000$ ($p\text{-valor}<0.01$). Es decir a un mayor avance de la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito

Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

H₃: Existe una correlación directa significativa entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

Tabla 11

Tabla de relación entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

		Gestión de recursos	Desempeño Docente
Gestión de recursos	Correlación de Pearson	1	,556
	Sig. (bilateral)		,004
	N	40	40
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	,556	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	40	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

Según los datos de la Tabla 11, se determina que el nivel de relación entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.556; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un p-valor=0.004 (p-valor<0.05). Es decir a un mayor avance de la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

H4: Existe una correlación directa significativa entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

Tabla 12

Tabla de relación entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

		Evaluación de los Aprendizajes	Desempeño Docente
Evaluación de los Aprendizajes	Correlación de Pearson	1	,630
	Sig. (bilateral)		,002
	N	40	40
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	,630	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	40	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

Según los datos de la Tabla 12, se determina que el nivel de relación entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.630; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un p-valor=0.002 (p-valor<0.05). Es decir a un mayor avance de la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

H₅: Existe una correlación directa significativa entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

Tabla 13

Tabla de relación entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

		Dirección Estratégica	Desempeño Docente
Dirección Estratégica	Correlación de Pearson	1	,578
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	,578	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

Interpretación:

Según los datos de la Tabla 13, se determina que el nivel de relación entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.578; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un p-valor=0.000 (p-valor<0.01). Es decir a un mayor avance de la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

H₆: Existe una correlación directa significativa entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

Tabla 14

Tabla de relación entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.

		Comunicación Simétrica	Desempeño Docente
Comunicación Simétrica	Correlación de Pearson	1	,296
	Sig. (bilateral)		,003
	N	40	40
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	,296	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	40	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

Según los datos de la Tabla 14, se determina que el nivel de relación entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.578; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa moderada altamente significativa, con un p-valor=0.003 (p-valor<0.01). Es decir a un mayor avance de la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo esto redundara de regular forma en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

IV. DISCUSIÓN

El liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas. En la actualidad, el ejercicio de la dirección en un centro escolar es uno de los pilares básicos sobre el que se asienta toda la dinámica organizativa del centro, desde el desarrollo curricular hasta la innovación y la evaluación, esto acompañado del liderazgo que ejercen, en la calidad de los procesos educativos escolarizados cuenta también el liderazgo que desarrollan el cuerpo docente y las familias, actores todos ellos esenciales en la concertación de esfuerzos y sinergias escolares para apoyar la educación de los niños.

Estudios relacionados a liderazgo directivo señalan que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

Por ello es importante que el director de centro educativo tome seriedad de su rol de líder, que debe infundir respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas

aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

El desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar y Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje.

El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo. Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

La evaluación del desempeño de los docentes, se entiende como el conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los directivos, los alumnos, sus padres y los profesores, los que, ordenadamente, relacionados entre sí, contribuyen a recoger y sistematizar la información que previamente se ha considerado relevante a los efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad del desempeño profesional de estos últimos. Tales juicios de valor deben tomarse en cuenta a efectos

de cualquier decisión que se adopte sobre la situación laboral de los docentes y su plan de capacitación profesional.

En la tabla 3, encontramos la variable Liderazgo directivo, donde el mayor nivel es el regular con un 75% (30 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín), seguido del nivel malo con un 25% (10 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín) y por ultima el nivel bueno con 0%. En consecuencia, se puede arribar a la conclusión que los Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, sostienen que a pesar de que las practicas directivas son regulares, precisa mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continua vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar.

La identificación de buenas prácticas está fuertemente ligada con el establecimiento de estándares, con la evaluación y el perfeccionamiento profesional, así como con políticas sobre liderazgo y gestión de establecimientos educacionales. Es por ello que, la relevancia que adquiere el liderazgo directivo reside en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009).

En la tabla 4 encontramos las dimensiones de la variable Estrategias de enseñanza, tenemos que la mayor cantidad de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: desarrollo profesional 77.5%, comunicación simétrica 70%, evaluación de los aprendizajes 67.5%, gestión de recursos 57.5%, dirección estratégica 57.5% y metas y expectativas 32.5%.

El liderazgo directivo no es una tarea sencilla, sino que necesita un gran compromiso y capacidades para gestionar ya que se debe ser partícipes del proceso de enseñanza en todo sentido, deben preocuparse de todo lo que ocurra dentro del establecimiento, de organizar, trabajar en conjunto con los profesores y toda la comunidad educativa. La relación director-docente se remite a asuntos de planificación, ejecución, coordinación y supervisión del servicio educativo, los cuales se encuentran dentro de las funciones de administración formal de un director en la escuela.

El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. Blase & Anderson (1995) y Hope-Arlene (1999) ponen de manifiesto las diferencias entre el liderazgo que puede ejercer el director, haciendo uso del «poder sobre» o «poder con». El «poder sobre» pone énfasis en el control y la manipulación de las conductas, pensamientos y valores de otros, es el poder para la dominación. Sin embargo, «el poder con» enfatiza el desarrollo profesional, reciprocidad, equidad y mutualismo entre directores y docentes. Esta forma de usar el poder, para Blase y Anderson, «Empowers 'subordinates' and other stakeholders to expect democratic participation as a right, rather than to view it as a privilege at the discretion of administrator» (1995, p. 150).

De la misma tabla, encontramos que la dimensión con mayor porcentaje es desarrollo profesional con un 77.5%, de consideración regular; esto se ve reforzado con lo manifestado por los encuestados cuando sostiene que los directores se preparan y capacitan de forma permanente en las funciones a realizar y están preparados para ayuda a lograr objetivos dentro de la organización educativa, se encuentran capacitados para preparar planes de desarrollo profesional para los docentes, poseen habilidades y conocimientos específicos para guiar la práctica educativa.

Se planifica la formación y superación personal de los directores y docentes, tienen una fuerte identidad profesional con su trabajo y presentan una actitud abierta a la innovación y al cambio.

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación, se presentan tres clases de modelos: 1. Modelos de ciclo de vida. Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997). 2. Modelos basados en la organización. También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995). 3. Modelo del patrón de dirección. Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, M. 1992).

Córdova, E. (2014) señala que el desarrollo profesional remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de crecimiento en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio.

Una persona puede valorar su desarrollo profesional cuando al echar la vista al pasado al salir de la universidad, el profesional visualiza un recorrido realizado, un itinerario de evolución ascendente gracias a las experiencias de trabajo, los conocimientos prácticos adquiridos, el aumento de la seguridad en uno mismo como profesional cualificado. El desarrollo profesional también está muy vinculado con la vocación de encontrar el camino propio. De hecho, las personas se sienten realmente

plenas a nivel interno cuando han podido cumplir sus expectativas de trabajo al haber crecido en ese sector para el que se han formado.

De igual forma, tenemos que otra dimensión con alto porcentaje es comunicación simétrica con un 70% de regularidad, las razones en las que se afianza esta respuesta es que se favorecen las interacciones formales e informales con jefes y compañeros, el personal educativo demuestra un enorme compromiso personal con sus actividades, se fortalece la confianza y tolerancia en la relación entre los actores de la comunidad educativa promoviendo y sosteniendo la participación democrática de los actores educativos. Se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos promoviendo la participación organizada de las familias en el sistema educativo. Se implementan estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y se informa a la comunidad del cumplimiento de logros y metas educativas.

Salazar J. (2010) afirma muy acertadamente que los intercambios comunicacionales pueden ser simétricos o complementarios. En los simétricos cada una de las personas que se comunican tratan de igualar las conductas recíprocas, sea bondad, maldad, fuerza o debilidad; tratan de ponerse al mismo nivel. Los complementarios se caracterizan por tener una máxima diferencia. La conducta de las dos personas que se relacionan es distinta pero enganchan, son complementarios, por ejemplo la relación jefe-subordinado. Los intercambios simétricos y complementario no son en sí mismos ni buenos, ni malos. Lo ideal es que por momentos podamos tener intercambios comunicacionales simétricos y por otros momentos, y por lo menos en distintas áreas, los complementarios. En un colegio, como cualquier institución se necesita de ambos tipos de comunicación; sin embargo, para alcanzar un liderazgo directivo adecuado, y ser un auténtico líder, es evidente que se tiene que poner mayor énfasis en desarrollar los aspectos de la comunicación simétrica.

En la tabla 5 encontramos que en la variable desempeño docente el nivel es regular con un 57.5% (23 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín), seguido del nivel eficiente con un 42.5% (17 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín) y finalmente el nivel deficiente con 0%. En este sentido, podemos concluir que los Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín perciben que nivel de desempeño docente es regular; por tanto el docente debe ser un profesional que debe posea dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos.

El desempeño docente es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en aula de clases con sus alumnos para el logro de desarrollo integral de los estudiantes; así mismo implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el pragmatismo, y la improvisación durante su gestión dentro del aula (Julia, S., 2010).

En la tabla 6, encontramos las dimensiones de la variable desempeño docente, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: capacidades pedagógicas 77.5%, logros y resultados 70%, relaciones interpersonales 60%, participación en la gestión 55%, manejo de tecnologías 25% y autoevaluación 2.5%.

El desempeño docente es algo necesario, pero sin que este pierda su naturaleza que es el de permitirle al docente su desarrollo integral. El desempeño es entonces, toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. El concepto

de la evaluación del desempeño docente, es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías, pues, es un proceso sistemático desde donde se obtienen de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que se producen en los estudiantes, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y por ende la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representante de las instituciones de la comunidad (Verónica, B., 2010).

En la misma tabla, cabe decir que la dimensión que con mayor porcentaje es capacidades pedagógicas con un 77.5% de nivel regular; esto puesto que se diseña y domina la metodología educativa organizando las actividades y planifica acertadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje seleccionando, preparando y dominando los contenidos disciplinares. Se ofrece información y explicaciones comprensibles y coherentes logrando un aprendizaje significativo en los alumnos. El docente tiene pleno dominio de los contenidos que enseña, de los objetivos y situaciones de aprendizaje y se encuentran vinculados a prácticas investigativas alternas a la docencia, elaboran materiales educativos requeridos para el desarrollo de los procesos formativos. Las capacidades pedagógicas son un referente importante de considerar para realizar clases efectivas en una institución educativa. Ellas son: 1) Seleccionar, preparar y dominar los contenidos disciplinarios. 2) Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa). 3) Manejo de las nuevas tecnologías. 4) Diseñar y dominar la metodología y organizar las actividades. 5) Saber planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Zabalza, 2003).

Así también tenemos a la dimensión logros y resultados con un 70% en el nivel regular; se puede deducir este porcentaje debido a que existe una construcción colectiva de conocimiento que reflejen la indagación y reflexión de los estudiantes asegurando un desarrollo integral de los estudiantes. El nivel de desarrollo de habilidades alcanzado por los estudiantes está en relación con su edad, la difusión de los resultados

académicos se da de manera oportuna. Los logros educativos están relacionados con el entorno social-educativo desarrollando un verdadero sistema de evaluación, eficiente y de alta calidad. Se mejora la calidad educativa y la disminución de los índices de deserción y repetición escolar.

En la Tabla 7 se muestra el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) para la variable liderazgo directivo y sus dimensiones así como la variable desempeño docente; el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, presenta valores menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones desarrollo profesional, evaluación de los aprendizajes y comunicación simétrica; se prueba entonces que la muestra en sus dimensiones presenta una distribución no normal, por tanto se determina usar pruebas no paramétricas para el análisis de la relación de causalidad entre variables, corresponde además el uso del Coeficiente de Prueba de Pearson, dado que este permitirá mayor precisión en el cálculo de los datos estadísticos obtenidos en la investigación.

Según los datos de la Tabla 8, se determina que el nivel de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.532; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un p -valor=0.001 (p -valor<0.01). Es decir el aumento del liderazgo directivo redundara en un mejor desempeño docente, esto promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. Por tanto se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Uribe (2007, p. 150) asevera que la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico.

Según los datos de la Tabla 9, se determina que el nivel de relación entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño

docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.339; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa moderada altamente significativa, con un $p\text{-valor}=0.003$ ($p\text{-valor}<0.05$). Es decir a mayor desarrollo de la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Thieme (2005) expresa que este liderazgo: Es visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. (p. 25). Asimismo Córdova, E. (2014) señala que el desarrollo profesional remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de crecimiento en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio.

González, A. (2013) señala con gran tino que, evidentemente, toda institución escolar debe ser dirigida por un director, quien es el responsable de operacionalizar el desarrollo de la acción educativa con el propósito de alcanzar la excelencia en el proceso que ésta lleva a cabo. Por esa razón, es preciso reconocer que las diversas actividades del gerente educativo son fundamentales en el desarrollo de las instituciones escolares por cuanto el funcionamiento de ellas descansa en la adecuada labor del personal.

Según los datos de la Tabla 10, se determina que el nivel de relación entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.470; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un $p\text{-valor}=0.000$ ($p\text{-valor}<0.01$). Es decir a un mayor avance de la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con

esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Incluye establecer objetivos de aprendizaje relevantes y medibles, comunicar de forma clara a todas las partes y hacer el seguimiento de los mismos, así como la implicación del cuerpo docente y de otros en el proceso. El establecimiento de metas y expectativas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por ésta (Viviane Robinson, 2007).

Según los datos de la Tabla 11, se determina que el nivel de relación entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.556; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un $p\text{-valor}=0.004$ ($p\text{-valor}<0.05$). Es decir a un mayor avance de la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Enuncia Rojas (2006, p. 36) que la dirección consolida gestiones exitosas cuando los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje discurren sin quiebres.

Según los datos de la Tabla 12, se determina que el nivel de relación entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.630; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un $p\text{-valor}=0.002$ ($p\text{-valor}<0.05$). Es decir a un mayor avance de la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la

hipótesis de investigación y se rechaza la nula. La evaluación de los líderes escolares, puede constituir un elemento de un amplio conjunto de políticas para fomentar un liderazgo exitoso en las escuelas” (OECD, 2013, p. 498). Se entiende la dirección “como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto de una organización que aprende: integración de los miembros de la organización en un proyecto común que se forja y desarrolla en colaboración” Gago (2004).

En el caso de la evaluación del aprendizaje, a un nivel macroanalítico, existe un mayor desarrollo teórico que en el de las organizaciones educativas. Asimismo, hay zonas disciplinares de la evaluación de la educación, en cada una de las unidades objeto, que tienen mayor tradición y desarrollo que otras como consecuencia que los referentes acerca de la calidad de los procesos de intervención se incluyan como elementos que orientan la identificación de los criterios de interpretación de los procesos evaluativos (Jornet, et. al, 2008).

Según los datos de la Tabla 13, se determina que el nivel de relación entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.578; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un $p\text{-valor}=0.000$ ($p\text{-valor}<0.01$). Es decir a un mayor avance de la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo esto redundara en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Para Ronda Pupo (2003), plantea: que la Dirección Estratégica: "es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia el cumplimiento de su objeto social." Así también la Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la

cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología (Johnson G.& Scholes, K., 1996).

Según los datos de la Tabla 14, se determina que el nivel de relación entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.578; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa moderada altamente significativa, con un p -valor=0.003 (p -valor<0.01). Es decir a un mayor avance de la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo esto redundara de regular forma en un mejor desempeño docente, con esto se promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Se recomienda, fomentar entre los directores y docentes de los centros educativos mayor comunicación simétrica entre ellos para sí cambiar la gestión del centro y favorecer el desempeño docente y mejorar la calidad educativa y con ello la formación integral del alumno (Primigenio. Q, 2011).

Haciendo un análisis, global de lo anteriormente expuesto y discutido, no quepa duda de la relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas.

Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009). Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009). Aunque de manera indirecta, pues está mediada por el trabajo que los docentes

realizan en la sala de clases, el liderazgo directivo tiene impacto en los resultados académicos de los estudiantes. La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes: sólo la enseñanza en aula influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (NCSL, 2006).

En ese sentido, se puede afirmar que la utilidad de la presente investigación estriba en una visión evolutiva del modelo evaluativo tradicional que representa el ejercicio de un estilo de liderazgo por el directivo, el cual es fundamental para el buen funcionamiento de la organización escolar, por cuanto comprenden un conjunto de competencias y habilidades que le permiten conducir eficientemente al personal de la institución, siendo el profesorado el eje fundamental sobre el cual desarrollará sus actitudes de líder con la finalidad de mejorar el desempeño en aula de los maestros, dejando atrás al tradicional e inoperante directivo escolar que se caracterizaba por la ausencia casi total de participación en el desempeño docente, dando paso a un director procaz que realmente dirija y guíe a su plantel.

V. CONCLUSIONES

- Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.532 entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.
- La variable Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017, presenta un nivel regular con un 75%.
- En las dimensiones de la variable Liderazgo directivo, el nivel es el regular en los siguientes porcentajes: desarrollo profesional 77.5%, comunicación simétrica 70%, evaluación de los aprendizajes 67.5%, gestión de recursos 57.5%, dirección estratégica 57.5% y metas y expectativas 32.5%.
- La variable desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017, tiene un nivel regular con un 57.5%.
- En las dimensiones de la variable desempeño docente, el mayor porcentaje se encuentra en el nivel regular en los porcentajes de mayor a menor: capacidades pedagógicas 77.5%, logros y resultados 70%, relaciones interpersonales 60%, participación en la gestión 55%, manejo de tecnologías 25% y autoevaluación 2.5%.
- Existe una relación directa moderada altamente significativa de 0.339 entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.
- Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.470 entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

- Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.556 entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.
- Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.630 entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.
- Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.578 entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.
- Existe una relación directa moderada altamente significativa de 0.578 entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.

VI. RECOMENDACIONES

1. A los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias de talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales.
2. A los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, no confundir el liderazgo con la superioridad, ofreciendo un trato respetuoso a los docentes, facilitándoles espacios de trabajo apropiados, donde éstos se sientan confortables, lo cual posibilitará un mayor rendimiento de éstos dentro del aula. Los espacios de participación al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.
3. A los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, otorgar autoridad a los docentes para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral.
4. A la plana docente de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, conformar equipos de trabajo cuyos miembros posean características similares, lo cual posibilitará la ejecución de las actividades más eficazmente, así como una mejora en el desempeño laboral de sus miembros.
5. A los profesores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, facilitar el aprendizaje de los estudiantes, mediante una planificación acorde a los nuevos enfoques pedagógicos donde se contemplen las necesidades del plantel, el entorno y los lineamientos emanados del ente rector.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la Práctica de la Investigación* (7a. ed.). Guatemala: Magna Terra Editores.

Aguado, T., et. al (2005). *Educación Intercultural. Una Propuesta para la transformación de la escuela*. España: Catarata.

Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las Competencias del Docente*. Demanda de la aldea global siglo XXI

Anderson, S. (2011). *The School District's Role in Educational Change*. *International Journal of Educational Reform*, 15(1), pp.13-37.

Archila, V. (2010). *Presión Administrativa y su incidencia en el Desempeño Docente* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Arriola, C. (2005). *Sistema de evaluación del desempeño para determinar la calidad del trabajo docente*. Caso Fundación Educativa. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.

Bolívar, A. (2009). *Una Dirección para el Aprendizaje*. Revista Iberoamericana

Cabrera Pora, E. N. (2012). *Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil sin Fines de Lucro*, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma - Unión Venezolana. Caracas.

Cabrera, K. (2014). *Análisis de tipos de liderazgo a coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), ubicada en Los*

Llanos de la Fragua, Zacapa (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Luis Gonzaga, S. J" Zacapa, Guatemala.

Calla, G. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*. Lima: Universidad Nacional de Educación, tesis de maestría.

Carda, R. & Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo*. Manual para maestros. España: Editorial Club Universitario.

Cárdenas, A. (2010). *Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje significativo*. Quetzaltenango (Tesis Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Carnoy, M. (2008). *Presentación en Lanzamiento del Centro de Estudios de Políticas Prácticas en Educación*, Universidad Católica de Chile, 16 de octubre 2008.

Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87 Callao 2009*. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.

Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del directora/a (Tesis doctoral)*. Recuperada de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>

Chiavenato, I. (2002a). *Administración en los nuevos tiempos* (2ª Ed.). Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor.

Chiavenato, I. (2002b). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (3ª Ed.). Bogotá (Colombia): McGraw Hill.

Concha, C. (2007). *Claves para la formación de directivos de instituciones escolares*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e).

Coronel, T. (2010). *Gestión del Talento Humano en Base a Competencias Laborales Requeridas Aplicadas a la Empresa "Duramas CIA. LTDA"*. Cuenca.

Cox C., (2005). *Políticas Educativas en el Cambio de Siglo: La reforma del sistema escolar de Chile*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Day, C., et. al (2007). *El impacto del liderazgo directivo en el logro estudiantil*. Nottingham: Colegio Nacional de Liderazgo Escolar / Universidad de Nottingham.

De Donis, P. (2007). *Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso*. Guatemala: Universidad del Itsmo.

Dolan, S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Tercera Edición. España: Amelia Nieva.

Editorial Laboratorio Educativo. (2004). *Planificación Didáctica. Claves para la innovación educativa*. España: Imprimeix.

El Sahili, L. (2010). *Psicología para el Docente. Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial*. Guadalajara, Jalisco, México: ENMS de León de la Universidad de Guanajuato.

Elmore, R. (2010). *Teorías de la acción. Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.

Escobar, G. (2014). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael

Landívar, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango.

Flores, A. (2013). *Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de Decisiones de los coordinadores académicos de una universidad Privada de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico* (Tesis de Maestría).

Fullan, M. (2008). *El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje*. Revista del currículum y formación del profesorado, volumen 6 Universidad de Granada. España.

Gago, M. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional*. España: SOLANA E HIJOS, A.G., S.A.

Garay S. & Uribe M. (2006). *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar en Chile*. REICE, año/volumen 4, Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid.

García J., et. al (2011). *El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

García, C. & Vaillant, D. (2009). *Desarrollo Profesional Docente. ¿Cómo se aprende a enseñar?* Madrid: Gráficas San Pancrasio, S. L.

García, J. (2004). *¿Cuáles son las características de liderazgo del director y del supervisor de educación básica efectivo? Una revisión de la literatura internacional y la investigación generada en México*. En: A. Rivera, C. Aramburu, M. C. Ortega y C. Pérez (compiladores), *Psicología*

educativa: programas y desafíos en educación básica, pp. 109-124. México: Universidad Pedagógica Nacional.

García, N., et. al (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Hargreaves, A. (2005). *Los siete principios del liderazgo sustentable*. Documento de apoyo del Seminario Internacional “Liderazgo en el aula, ¿realidad o utopía?”. Santiago de Chile: INET, PUC-UCSH-UCT.

Hargreaves, A. & Fink, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible. Siete Principios para el Liderazgo en Centros Educativos Innovadores*. Madrid: CIDE / Ediciones Morata.

Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*, 2da edición. México: Mac Graw Hill.

Hogg, M. & Vaughan G. (2010) *Psicología Social*. (Haro, M., et. al Trad.) España: Editorial Médica Panamericana, S.A. (Obra original publicada en inglés en 2008).

Hopkins, D. (2008). *Hacia una buena escuela, experiencias y lecciones*. Santiago de Chile: Fundación Chile y Fundación CAP.

Imbernón, F. (2007). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. España: Publidisa.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Kouzes, M. & Posner, B. (2006). *El Desafío del Liderazgo*. Estados Unidos de América: Pfeiffer.

Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Venezuela: Editorial Alfa. Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.

Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. En: Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE DEUSTO.

López, J. (2004). *La Rotación de los Empleados Dentro de la Organización y sus Defectos en la Productividad*. México D.F.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados* (4ª. Edición). México. Pearson Educación.

Mantilla, R. (2008). *Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación. Repensando la Organización Escolar. Crisis de Legitimidad y Nuevos Desarrollos*. 231-241. España: AKAL.

Mañú, J. & Goyarrola, I. (2011). *Docentes competentes: por una educación de calidad*. España: Lavel, S.A.

Martínez, J. (2008). *El Arte de Aprender y Enseñar. Manual para Docentes*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: La Hoguera.

Maureira, O. (2004). *Liderazgo y eficacia escolar hacia un modelo causal*. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.

Maxwell, J. (2007). *El ABC del Liderazgo*. Buenos Aires: Mundial Impresos.

McKinsey (2010). *¿Cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno?* Resumen ejecutivo.

Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: ARTE JOVEN.

Muñoz, G., et. al (2010). *Formación y Entrenamiento de los Directores Escolares en Chile: Situación actual, desafíos y propuestas de política*. Proyecto FONIDE N°: F420972.

Orozco, J. (2008). *Evaluación del desempeño para implementar mejoras de los procesos que generan valor agregado a nivel docente administrativo en centros educativos privados de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala.

Ortiz, F. (2004). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ª. Edición). Madrid: Gráficas Dehon.

Pérez, A. (2005). *Liderazgo Administrativo centrado en los principios fundamentales vicentinos en las escuelas vicentinas de la ciudad capital de Guatemala* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Galvez, Guatemala.

Perrenoud, P. (2007). *Diez nuevas competencias para enseñar*. (5ª. Edición). España: Imprimeix.

Raczinky, D. & Muñoz, G. (2005). *Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Condiciones de Pobreza en Chile*. Santiago de Chile: MINEDUC.

Ramírez, R. (1963). *Supervisión de la escuela rural*. Instituto Federal de Capacitación del Magisterio. Col. Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional, (1). México: SEP.

Rivera, J. (2008). *Importancia de la capacitación en el liderazgo a coordinadores para la motivación de los colaboradores* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rodríguez, M. (2000). *Convivencia, Escuela-Comunidad. ¿Un enlace posible? Estrategias para la Participación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Novedades Educativas.

Rodríguez, M., et. al (2001). *Coeficientes de Asociación*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Schmelkes, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública (2006). *Plan estratégico de transformación escolar*. México: Autor.

Slater, C., et. al (2008). *Challenges of a successful first-year principal in Mexico*. *Journal of Educational Administration*, 46 (6).

Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid, España. C.L.M.

Teddlie, C. & Reynolds, D. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*, Falmer Press, Londres.

Tedesco, J. (2004). *Igualdad de oportunidades y Política Educativa, en Políticas Educativas y Calidad Reflexiones del Seminario Internacional*. Santiago de Chile: Fundación Ford, Universidad Alberto Hurtado, UNICEF, UNESCO.

Uribe M. & Celis M. (2012). *Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al*

reconocimiento de buenas prácticas. Qué sabemos sobre los directores de Chile? CEPPE. Santiago, Chile.

Vanegas, P. (2006). *Planificación Educativa. Bases Metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI.* (1a. Edición ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

Weinstein, J. (2008). *Liderazgo Educativo: Asignatura Pendiente de la Reforma Chilena.*

Wrigley, T. (2007). *Escuelas para la esperanza. Una nueva agenda hacia la renovación.* Madrid. MORATA, S.L.

Zabalza, M. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional* (2a. ed.). España: NARCEA, S.A.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO APLICADO AL LIDERAZGO DIRECTIVO

Edad:

Área:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2016.

Se pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que su trascendencia radica en contrastar empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 49 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con un aspa (X) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces se presenta la situación en la universidad.

- Si no ocurre, marca la alternativa **NO OCURRE (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **USUALMENTE (1)**
- Si ocurre muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurre continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NO OCURRE (0)	USUALMENTE (1)	CASI SIEMPRE (2)	SIEMPRE (3)
DESARROLLO PROFESIONAL					
1	Los directores se preparan y capacitan de forma permanente en las funciones a realizar				
2	Los directores están preparados para ayuda a lograr objetivos dentro de la organización educativa				
3	Se encuentran capacitados para preparar planes de desarrollo profesional para los docentes				
4	Poseen habilidades y conocimientos específicos para guiar la práctica educativa				

5	Se planifica la formación y superación personal de los directores y docentes				
6	Tienen una fuerte identidad profesional con su trabajo				
7	Presentan una actitud abierta a la innovación y al cambio.				
METAS Y EXPECTATIVAS					
8	Se valora y garantiza el rendimiento educativo de docentes y alumnos				
9	Se ofrece una remuneración acorde a la función desempeñada				
10	Se da valor al rol directivo en la mejora de la calidad de la escuela				
11	Se asegura el cumplimiento oportuno de metas y resultados				
12	Se toma de decisiones institucionales en favor de la mejora educativa				
13	Se asigna objetivos y tareas a las docentes y personal administrativo				
14	Se prioriza los objetivos programando sus actividades de manera adecuada y oportuna				
15	Los propósitos y objetivos institucionales se concretan en planes de mejoramiento y metas				
16	Promueve valores institucionales y clima de confianza para logro de metas				
GESTIÓN DE RECURSOS					
17	Se fomenta la inscripción en cursos de formación y seminarios del personal educativo				
18	Se usan instrumentos de gestión de cumplimiento normativo y funcional				
19	Se obtienen y asignan recursos de manera estratégica				
20	Se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible				
21	Se planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades educativas				
22	Se identifican cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la institución				
23	Se desarrollan de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo				
24	Se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.				
EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES					
25	Se suministra la retroalimentación mediante los parámetros de desempeño				
26	Se asumen nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes				
27	El liderazgo pedagógico del directivo influye en los aprendizajes de los estudiantes				
28	Se realizan visitas de forma regular a las aulas evaluando el desempeño de los profesores				
29	Se conoce el marco Curricular y los mecanismos de evaluación				
30	Se organiza y orientan las instancias de trabajo técnico-pedagógico				
31	Se asegura la calidad de las estrategias didácticas en el aula.				
DIRECCION ESTRATEGICA					

32	Se promueve la asignación de tareas nuevas y de mayor responsabilidad al cuerpo docente				
33	Se promueve la participación de la comunidad educativa en actividades de desarrollo				
34	Los directores presentan adecuados perfiles en materia de dirigencia educativa				
35	Realizan acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí.				
36	Se inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.				
37	El liderazgo pedagógico es una prioridad en las agendas de las políticas educativas.				
38	Se asegura un entorno ordenado y de apoyo a la tarea educativa				
39	Se conduce de manera participativa la planificación institucional				
40	Se identifican las características de la institución educativa				
41	Dirige adecuadamente al equipo administrativo y docente de la institución educativa				
	COMUNICACIÓN SIMETRICA				
42	Se favorecen las interacciones formales e informales con jefes y compañeros				
43	El personal educativo demuestra un enorme compromiso personal con sus actividades				
44	Se fortalece la confianza y tolerancia en la relación entre los actores de la comunidad educativa				
45	Se promueve y sostiene la participación democrática de los actores educativos				
46	Se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos				
47	Se promueve la participación organizada de las familias en el sistema educativo				
48	Se implementan estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas				
49	Se informa a la comunidad del cumplimiento de logros y metas educativas				

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

Edad:

Área:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2016.

Se pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que su trascendencia radica en contrastar empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 45 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con un aspa (x) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces se presenta la situación en la universidad.

- Si no ocurre, marca la alternativa **NO OCURRE (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **USUALMENTE (1)**
- Si ocurre muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurre continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NO OCURRE	USUALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
CAPACIDADES PEDAGÓGICAS					
1	Se diseña y domina la metodología educativa organizando las actividades				
2	Se planifica acertadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje				
3	Se seleccionan, preparan y dominan los contenidos disciplinares				
4	Se ofrece información y explicaciones comprensibles y coherentes				
5	Se logra un aprendizaje significativo en los alumnos				
6	El docente tiene pleno dominio de los contenidos que enseña, de los objetivos y situaciones de aprendizaje				

7	Los docentes se encuentran vinculados a prácticas investigativas alternas a la docencia				
8	Elaboran materiales educativos requeridos para el desarrollo de los procesos formativos				
RELACIONES INTERPERSONALES					
9	Se estimula y valorar el trabajo escolar de los estudiantes				
10	Se capacita al personal administrativo y docente sobre la adecuada resolución de problemas				
11	Se promueven acuerdos que satisfacen a todos los involucrados				
12	Se proponen acciones que beneficien las relaciones interpersonales entre los docentes				
13	Se presentan relaciones sociales y amistosas entre estudiantes y docentes				
14	El personal educativo presenta una conducta ética y con valores				
15	Se estimula la tolerancia en los docentes facilitando la unión del grupo				
16	Se desarrollan estrategias que favorecen un adecuado clima de trabajo en grupo				
MANEJO DE TECNOLOGÍAS					
17	Se promueve el manejo y uso de nuevas tecnologías educativas.				
18	Se integra adecuadamente la tecnología a través de estrategias de enseñanza específicas				
19	Se usan recursos tecnológicos con el fin de mejorar los procesos de enseñanza				
20	El uso de tecnología despierta el interés del estudiante y facilita la labor docente				
21	Las nuevas tecnologías educativas facilitan la preservación y consulta de información				
22	Las tecnologías educativas favorecen la creatividad y el uso de la imaginación				
23	El uso del equipamiento tecnológico contribuye al trabajo más ordenado en el aula				
24	Las tecnologías educativas permiten que alumnos y docentes utilicen más recursos para complementar sus clases				
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN					
25	Los docentes tienen potestad para pronunciarse a favor o en contra de medidas institucionales				
26	Los docentes cumplen múltiples roles y funciones dentro y fuera de la escuela				
27	Los docentes participan en la ejecución de actividades y proyectos a nivel institucional				
28	El docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela				
29	Se integran y optimizan los recursos con el fin de alcanzar la formación integral del estudiante.				
30	Se impulsa y ejecutan los proyectos educativos de forma eficiente				
31	Se promueve la construcción de redes para consolidar la relación escuela-sociedad				
AUTOEVALUACION					
32	Los docentes muestran interés en enseñar y generar aprendizaje en los estudiante				

33	La evaluación docente es una parte sustantiva del proceso de enseñanza-aprendizaje				
34	Los niveles de logros de los alumnos son de utilidad para el docente				
35	La autoevaluación docente se realiza oportunamente				
36	El profesor recoge, interpreta y valora la información relacionada en la práctica personal				
37	Identifica y reflexiona sobre los logros, obstáculos y errores detectados en el trabajo didáctico – pedagógico				
38	Los docentes observan y registran ordenadamente las fortalezas y debilidades				
LOGROS Y RESULTADOS					
39	Existe una construcción colectiva de conocimiento que reflejen la indagación y reflexión de los estudiantes				
40	Se asegura un desarrollo integral de los estudiantes				
41	El nivel de desarrollo de habilidades alcanzado por los estudiantes está en relación con su edad				
42	La difusión de los resultados académicos se da de manera oportuna				
43	Los logros educativos están relacionados con el entorno social-educativo				
44	Se desarrolla un verdadero sistema de evaluación, eficiente y de alta calidad				
45	Se mejora la calidad educativa y la disminución de los índices de deserción y repetición escolar				

ANEXO 3

Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Nº	ÍTEMS	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si el ítem se borra
DESARROLLO PROFESIONAL			
1	Los directores se preparan y capacitan de forma permanente en las funciones a realizar	,857	,672
2	Los directores están preparados para ayuda a lograr objetivos dentro de la organización educativa	,771	,705
3	Se encuentran capacitados para preparar planes de desarrollo profesional para los docentes	,663	,714
4	Poseen habilidades y conocimientos específicos para guiar la práctica educativa	,596	,730
5	Se planifica la formación y superación personal de los directores y docentes	,378	,779
6	Tienen una fuerte identidad profesional con su trabajo	,022	,836
7	Presentan una actitud abierta a la innovación y al cambio.	,366	,774
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,778$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
METAS Y EXPECTATIVAS			
8	Se valora y garantiza el rendimiento educativo de docentes y alumnos	,743	,763
9	Se ofrece una remuneración acorde a la función desempeñada	,440	,808
10	Se da valor al rol directivo en la mejora de la calidad de la escuela	,848	,748
11	Se asegura el cumplimiento oportuno de metas y resultados	,630	,783
12	Se toma de decisiones institucionales en favor de la mejora educativa	,772	,764
13	Se asigna objetivos y tareas a las docentes y personal administrativo	,693	,774
14	Se prioriza los objetivos programando sus actividades de manera adecuada y oportuna	,726	,764
15	Los propósitos y objetivos institucionales se concretan en planes de mejoramiento y metas	-,544	,904
16	Promueve valores institucionales y clima de confianza para logro de metas	,581	,788
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,815$ La fiabilidad se considera como BUENO			
GESTIÓN DE RECURSOS			
17	Se fomenta la inscripción en cursos de formación y seminarios del personal educativo	,552	,687
18	Se usan instrumentos de gestión de cumplimiento normativo y funcional	,201	,742

19	Se obtienen y asignan recursos de manera estratégica.	,157	,770
20	Se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible	,515	,686
21	Se planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades educativas	,576	,676
22	Se identifican cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la institución	,740	,655
23	Se desarrollan de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo	,359	,723
24	Se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	,498	,693
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,733$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES			
25	Se suministra la retroalimentación mediante los parámetros de desempeño	,504	,758
26	Se asumen nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes	,344	,794
27	El liderazgo pedagógico del directivo influye en los aprendizajes de los estudiantes	,658	,725
28	Se realizan visitas de forma regular a las aulas evaluando el desempeño de los profesores	,677	,720
29	Se conoce el marco Curricular y los mecanismos de evaluación	,539	,751
30	Se organiza y orientan las instancias de trabajo técnico-pedagógico	,410	,776
31	Se asegura la calidad de las estrategias didácticas en el aula.	,548	,759
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,784$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
DIRECCION ESTRATEGICA			
32	Se promueve la asignación de tareas nuevas y de mayor responsabilidad al cuerpo docente	,474	,856
33	Se promueve la participación de la comunidad educativa en actividades de desarrollo	,857	,833
34	Los directores presentan adecuados perfiles en materia de dirigencia educativa	,425	,859
35	Realizan acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí.	,652	,844
36	Se inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.	,511	,859
37	El liderazgo pedagógico en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.	,730	,833
38	Se asegurar un entorno ordenado y de apoyo a la tarea educativa	,399	,865
39	Se conduce de manera participativa la planificación institucional	,774	,830
40	Se identifican las características de la institución educativa	,636	,843
41	Dirige adecuadamente al equipo administrativo y docente de la institución educativa	,444	,858
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,861$ La fiabilidad se considera como BUENO			

COMUNICACIÓN SIMETRICA			
42	Se favorecen las interacciones formales e informales con jefes y compañeros	,519	,860
43	El personal educativo demuestra un enorme compromiso personal con sus actividades	,844	,811
44	Se fortalece la confianza y tolerancia en la relación entre los actores de la comunidad educativa	,734	,834
45	Se promueve y sostiene la participación democrática de los actores educativos	,790	,825
46	Se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos	,409	,862
47	Se promueve la participación organizada de las familias en el sistema educativo	,707	,830
48	Se implementan estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	,733	,830
49	Se informa a la comunidad del cumplimiento de logros y metas educativas	,234	,875
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,860$ La fiabilidad se considera como BUENO			

ANEXO 4

Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable Desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.

Nº	ÍTEMS	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si el ítem se borra
CAPACIDADES PEDAGÓGICAS			
1	Se diseña y domina la metodología educativa organizando las actividades	,907	,816
2	Se planifica acertadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje	,742	,842
3	Se seleccionan, preparan y dominan los contenidos disciplinares	,448	,868
4	Se ofrece información y explicaciones comprensibles y coherentes	,303	,894
5	Se logra un aprendizaje significativo en los alumnos	,653	,847
6	El docente tiene pleno dominio de los contenidos que enseña, de los objetivos y situaciones de aprendizaje	,541	,859
7	Los docentes se encuentran vinculados a prácticas investigativas alternas a la docencia	,843	,821
8	Elaboran materiales educativos requeridos para el desarrollo de los procesos formativos	,666	,846
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,867$ La fiabilidad se considera como BUENO			
RELACIONES INTERPERSONALES			
9	Se estimula y valorar el trabajo escolar de los estudiantes	,876	,833
10	Se capacita al personal administrativo y docente sobre la adecuada resolución de problemas	,762	,850
11	Se promueven acuerdos que satisfacen a todos los involucrados	,531	,872
12	Se proponen acciones que beneficien las relaciones interpersonales entre los docentes	,711	,853
13	Se presentan relaciones sociales y amistosas entre estudiantes y docentes	,604	,865
14	El personal educativo presenta una conducta ética y con valores	,501	,874
15	Se estimula la tolerancia en los docentes facilitando la unión del grupo	,363	,885
16	Se desarrollan estrategias que favorecen un adecuado clima de trabajo en grupo	,761	,846
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,876$ La fiabilidad se considera como BUENO			
MANEJO DE TECNOLOGÍAS			
17	Se promueve el manejo y uso de nuevas tecnologías educativas.	,312	,777
18	Se integra adecuadamente la tecnología a través de estrategias de enseñanza específicas	,372	,775
19	Se usan recursos tecnológicos con el fin de mejorar	,186	,798

	los procesos de enseñanza		
20	El uso de tecnología despierta el interés del estudiante y facilita la labor docente	,684	,721
21	Las nuevas tecnologías educativas facilitan la preservación y consulta de información	,623	,731
22	Las tecnologías educativas favorecen la creatividad y el uso de la imaginación	,427	,769
23	El uso del equipamiento tecnológico contribuye al trabajo más ordenado en el aula	,658	,723
24	Las tecnologías educativas permiten que alumnos y docentes utilicen más recursos para complementar sus clases	,673	,721
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,778$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN			
25	Los docentes tienen potestad para pronunciarse a favor o en contra de medidas institucionales	,891	,777
26	Los docentes cumplen múltiples roles y funciones dentro y fuera de la escuela	,722	,811
27	Los docentes participan en la ejecución de actividades y proyectos a nivel institucional	,532	,836
28	El docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela	,666	,815
29	Se integran y optimizan los recursos con el fin de alcanzar la formación integral del estudiante.	,617	,824
30	Se impulsa y ejecutan los proyectos educativos de forma eficiente	,514	,838
31	Se promueve la construcción de redes para consolidar la relación escuela-sociedad	,307	,862
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,846$ La fiabilidad se considera como BUENO			
AUTOEVALUACION			
32	Los docentes muestran interés en enseñar y generar aprendizaje en los estudiantes	,356	,785
33	La evaluación docente es una parte sustantiva del proceso de enseñanza-aprendizaje	,645	,707
34	Los niveles de logros de los alumnos son de utilidad para el docente	,696	,689
35	La autoevaluación docente se realiza oportunamente	,429	,749
36	El profesor recoge, interpreta y valora la información relacionada en la práctica personal	,554	,726
37	Identifica y reflexiona sobre los logros, obstáculos y errores detectados en el trabajo didáctico – pedagógico	,462	,743
38	Los docentes observan y registran ordenadamente las fortalezas y debilidades	,378	,759
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,767$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
LOGROS Y RESULTADOS			
39	Existe una construcción colectiva de conocimiento que reflejen la indagación y reflexión de los estudiantes	,404	,812
40	Se asegura un desarrollo integral de los estudiantes	,486	,800

41	El nivel de desarrollo de habilidades alcanzado por los estudiantes está en relación con su edad	,619	,778
42	La difusión de los resultados académicos se da de manera oportuna	,092	,881
43	Los logros educativos están relacionados con el entorno social-educativo	,849	,753
44	Se desarrolla un verdadero sistema de evaluación, eficiente y de alta calidad	,822	,732
45	Se mejora la calidad educativa y la disminución de los índices de deserción y repetición escolar	,865	,733
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,814$ La fiabilidad se considera como BUENO			

ANEXO 5

Matriz de validación del instrumento

Tabla 15

TÍTULO DE LA TESIS: *Liderazgo directivo y su correlación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.*

VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo Directivo												
INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
DIMENSIÓN 1: Desarrollo Profesional												
Capacitación permanente	Los directores se preparan y capacitan de forma permanente en las funciones a realizar	1		1		1		1		1		
Objetivos organizacionales	Los directores están preparados para ayuda a lograr objetivos dentro de la organización educativa	1		1		1		1		1		
Planes de desarrollo profesional	Se encuentran capacitados para preparar planes de desarrollo profesional para los docentes	1		1		1		1		1		
Habilidades y conocimientos específicos	Poseen habilidades y conocimientos específicos para guiar la practica educativa	1		1		1		1		1		
Formación y superación personal	Se planifica la formación y superación personal de los directores y docentes	1		1		1		1		1		
Fuerte identidad profesional	Tienen una fuerte identidad profesional con su trabajo	1		1		1		1		1		

Actitud abierta a la innovación	Presentan una actitud abierta a la innovación y al cambio.										
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

DIMENSIÓN 2: Metas y Expectativas

Rendimiento educativo	Se valora y garantiza el rendimiento educativo de docentes y alumnos										
Remuneración acorde	Se ofrece una remuneración acorde a la función desempeñada										
Calidad de la escuela	Se da valor al rol directivo en la mejora de la calidad de la escuela										
Cumplimiento de metas y resultados	Se asegura el cumplimiento oportuno de metas y resultados										
Decisiones institucionales	Se toma de decisiones institucionales en favor de la mejora educativa										
Objetivos y tareas	Se asigna objetivos y tareas a las docentes y personal administrativo										
Actividades adecuadas y oportunas	Se prioriza los objetivos programando sus actividades de manera adecuada y oportuna										
Propósitos y objetivos institucionales	Los propósitos y objetivos institucionales se concretan en planes de mejoramiento y metas										
Valores institucionales	Promueve valores institucionales y clima de confianza para logro de metas										

DIMENSIÓN 3: Gestión de Recursos

Cursos de formación	Se fomenta la inscripción en cursos de formación y seminarios del personal educativo										
Instrumentos de gestión de cumplimiento	Se usan instrumentos de gestión de cumplimiento normativo y funcional										
Asignan recursos	Se obtienen y asignan recursos de manera estratégica										
Uso óptimo de la infraestructura	Se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible										

Uso adecuado del tiempo	Se planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades educativas										
Recursos financieros	Se identifican cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la institución										
Estrategias de prevención	Se desarrollan de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo										
Recursos metodológicos	Se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.										

DIMENSIÓN 4: Evaluación de los Aprendizajes

Parámetros de desempeño	Se suministra la retroalimentación mediante los parámetros de desempeño										
Logro de aprendizajes	Se asumen nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes										
Liderazgo pedagógico	El liderazgo pedagógico del directivo influye en los aprendizajes de los estudiantes										
Desempeño de los profesores	Se realizan visitas de forma regular a las aulas evaluando el desempeño de los profesores										
Marco Curricular	Se conoce el marco Curricular y los mecanismos de evaluación										
Trabajo técnico-pedagógico	Se organiza y orientan las instancias de trabajo técnico-pedagógico										
Estrategias didácticas en el aula.	Se asegura la calidad de las estrategias didácticas en el aula.										

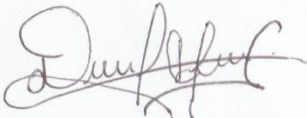
DIMENSIÓN 5: Dirección Estratégica

Responsabilidad al cuerpo docente	Se promueve la asignación de tareas nuevas y de mayor responsabilidad al cuerpo docente										
Participación de la comunidad	Se promueve la participación de la comunidad educativa en actividades de desarrollo										
Dirigencia educativa	Los directores presentan adecuados perfiles en materia de dirigencia educativa										
Acciones planificadas	Realizan acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí.										

Mobilizan acciones de la comunidad educativa	Se inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.									
Políticas educativas	El liderazgo pedagógico en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.									
Entorno ordenado	Se asegura un entorno ordenado y de apoyo a la tarea educativa									
Planificación institucional	Se conduce de manera participativa la planificación institucional									
Identifica características	Se identifican las características de la institución educativa									
Equipo administrativo	Dirige adecuadamente al equipo administrativo y docente de la institución educativa									

DIMENSIÓN 6: Comunicación Simétrica

Interacciones con jefes y compañeros	Se favorecen las interacciones formales e informales con jefes y compañeros									
Compromiso personal con sus actividades	El personal educativo demuestra un enorme compromiso personal con sus actividades									
Confianza y tolerancia	Se fortalece la confianza y tolerancia en la relación entre los actores de la comunidad educativa									
Participación democrática	Se promueve y sostiene la participación democrática de los actores educativos									
Estrategias de prevención	Se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos									
Participación organizada	Se promueve la participación organizada de las familias en el sistema educativo									
Estrategias y mecanismos de transparencia	Se implementan estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas									
Cumplimiento de logros y metas educativas	Se informa a la comunidad del cumplimiento de logros y metas educativas									

Nombres y Apellidos	IDOLIO Y. VERÁSQUEZ CASANA		DNI N°	4224 0425
Nombre del Instrumento	Cuestionario aplicado al Liderazgo Directivo			
Dirección domiciliaria	MANUEL ARÉVALO MZA-7 L.T 8 II etapa		Teléfono domicilio	044-272819
Título Profesional / Especialidad	ANTROPÓLOGO, DOCTOR		Teléfono Celular	961841968
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL			
FIRMA		Lugar y Fecha:	HUAMACHUCCO, 26 FEBRERO 2017	

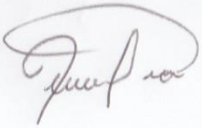
Nombres y Apellidos	CARLOS ALBERTO NORIEGA ANGELES	DNI N°	18173945
Nombre del Instrumento	Cuestionario aplicado al Liderazgo Directivo		
Dirección domiciliaria	FELIPE PINGLO N° 650 - URB. PRIMAVERA	Teléfono domicilio	221958
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	Teléfono Celular	949960370
Grado Académico	DOCTOR		
Mención	GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD		
FIRMA		Lugar y Fecha:	HUASICHUCO 26 FEBRERO 2017

Tabla 16

TITULO DE LA TESIS: *Liderazgo directivo y su correlación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017.*

VARIABLE INDEPENDIENTE: Desempeño Docente												
INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
DIMENSIÓN 1: Capacidades Pedagógicas												
Organizan actividades	Se diseña y domina la metodología educativa organizando las actividades											
Proceso enseñanza-aprendizaje	Se planifica acertadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje											
Dominan contenidos disciplinares	Se seleccionan, preparan y dominan los contenidos disciplinares											
Explicaciones comprensibles y coherentes	Se ofrece información y explicaciones comprensibles y coherentes											
Aprendizaje significativo	Se logra un aprendizaje significativo en los alumnos											
Pleno dominio de los contenidos	El docente tiene pleno dominio de los contenidos que enseña, de los objetivos y situaciones de aprendizaje											
Prácticas investigativas	Los docentes se encuentran vinculados a prácticas investigativas alternas a la docencia											
Desarrollo de los procesos formativos	Elaboran materiales educativos requeridos para el desarrollo de los procesos formativos											

DIMENSIÓN 2: Relaciones Interpersonales											
Valorar el trabajo escolar	Se estimula y valorar el trabajo escolar de los estudiantes	{		/		{				{	
Capacita al personal administrativo	Se capacita al personal administrativo y docente sobre la adecuada resolución de problemas	{				{				{	
Acuerdos a todos los involucrados	Se promueven acuerdos que satisfacen a todos los involucrados	{				{				{	
Relaciones interpersonales	Se proponen acciones que beneficien las relaciones interpersonales entre los docentes	{		{		{				{	
Relaciones sociales y amistosas	Se presentan relaciones sociales y amistosas entre estudiantes y docentes	{		{		{				{	
Conducta ética y con valores	El personal educativo presenta una conducta ética y con valores	{				{				{	
Unión del grupo	Se estimula la tolerancia en los docentes facilitando la unión del grupo	{		{		{				{	
Clima de trabajo en grupo	Se desarrollan estrategias que favorecen un adecuado clima de trabajo en grupo)				{				{	
DIMENSIÓN 3: Manejo de Tecnologías											
Uso de tecnologías educativas	Se promueve el manejo y uso de nuevas tecnologías educativas.	{		{		{				{	
Estrategias de enseñanza específicas	Se integra adecuadamente la tecnología a través de estrategias de enseñanza específicas	{				{				{	
Usan recursos tecnológicos	Se usan recursos tecnológicos con el fin de mejorar los procesos de enseñanza	{				{				{	
Facilita la labor docente	El uso de tecnología despierta el interés del estudiante y facilita la labor docente	{				{				{	
Consulta de información	Las nuevas tecnologías educativas facilitan la preservación y consulta de información	{				{				{	
Creatividad y uso de la imaginación	Las tecnologías educativas favorecen la creatividad y el uso de la imaginación	{		{		{				{	

Equipamiento tecnológico	El uso del equipamiento tecnológico contribuye al trabajo más ordenado en el aula	())))	
Tecnologías educativas	Las tecnologías educativas permiten que alumnos y docentes utilicen más recursos para complementar sus clases	())))	

DIMENSIÓN 4: Participación en la Gestión

Medidas institucionales	Los docentes tienen potestad para pronunciarse a favor o en contra de medidas institucionales	())))	
Múltiples roles y funciones	Los docentes cumplen múltiples roles y funciones dentro y fuera de la escuela	())))	
Proyectos a nivel institucional	Los docentes participan en la ejecución de actividades y proyectos a nivel institucional	())))	
Problemática de la escuela	El docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela	())))	
Formación integral del estudiante	Se integran y optimizan los recursos con el fin de alcanzar la formación integral del estudiante.	())))	
Proyectos educativos	Se impulsa y ejecutan los proyectos educativos de forma eficiente	())))	
Construcción de redes	Se promueve la construcción de redes para consolidar la relación escuela-sociedad	())))	


DIMENSIÓN 5: Autoevaluación

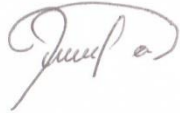
Enseña y genera aprendizaje	Los docentes muestran interés en enseñar y generar aprendizaje en los estudiantes	())))	
Evaluación docente	La evaluación docente es una parte sustantiva del proceso de enseñanza-aprendizaje	())))	
Niveles de logros	Los niveles de logros de los alumnos son de utilidad para el docente	())))	
Autoevaluación docente	La autoevaluación docente se realiza oportunamente	())))	
Práctica personal	El profesor recoge, interpreta y valora la información relacionada en la práctica personal	())))	
Trabajo didáctico – pedagógico	Identifica y reflexiona sobre los logros, obstáculos y errores detectados en el trabajo didáctico – pedagógico	())))	

Fortalezas y debilidades	Los docentes observan y registran ordenadamente las fortalezas y debilidades									
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

DIMENSIÓN 6: Logros y Resultados

Construcción colectiva de conocimiento	Existe una construcción colectiva de conocimiento que reflejen la indagación y reflexión de los estudiantes									
Desarrollo integral	Se asegura un desarrollo integral de los estudiantes									
Desarrollo de habilidades	El nivel de desarrollo de habilidades alcanzado por los estudiantes está en relación con su edad									
Resultados académicos	La difusión de los resultados académicos se da de manera oportuna									
Entorno social-educativo	Los logros educativos están relacionados con el entorno social-educativo									
Sistema de evaluación	Se desarrolla un verdadero sistema de evaluación, eficiente y de alta calidad									
Disminución de índices de deserción	Se mejora la calidad educativa y la disminución de los índices de deserción y repetición escolar									

Nombres y Apellidos	IDALIA Y. VELÁSQUEZ COSANA		DNI N°	42240425
Nombre del Instrumento	Cuestionario de Desempeño Docente			
Dirección domiciliaria	MANUEL DRÉUNLO H2 A-7 L.T 8 II ETAPA		Teléfono domicilio	044-272819
Título Profesional / Especialidad	ANTROPOLOGO - ABOGADO		Teléfono Celular	961841968
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL			
FIRMA			Lugar y Fecha:	HUAMACHUCO, 26 FEBRERO 2017

Nombres y Apellidos	CARLOS ALBERTO NORIEGA ANGELES		DNI N°	18173945
Nombre del Instrumento	Cuestionario de Desempeño Docente			
Dirección domiciliaria	FELIPE PINOLO N° 650 - URB. PRIMAVERA		Teléfono domicilio	22 1958
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN		Teléfono Celular	949960370
Grado Académico	DOCTOR			
Mención	GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD			
FIRMA		Lugar y Fecha:	HUACHUCO 26 FEBRERO 2017	

ANEXO 6

Matriz de consistencia

INTRODUCCION	MARCO METODOLOGICO				RESULTADOS	DISCUSION	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>ANTECEDENTES:</p> <p>•Evans (2015), en su tesis: <i>Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas</i>. Universidad de Valencia, Programa de Doctorado, en cuanto al desarrollo emocional se debe contar con directivos con inteligencia emocional</p> <p>•Raxuleu (2014). En su tesis: <i>Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente</i> (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 - 06 - 03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)</p> <p>•Mesías (2013). En su tesis: <i>Influencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales de la escuela "Pedro Vicente Maldonado" del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi durante el año lectivo 2011 - 2012; Para optar el Título de Licenciado en Educación</i></p>	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA:	<p>DESCRIPCION DE RESULTADOS:</p> <p>En la tabla 3, encontramos la variable Liderazgo directivo, donde el mayor nivel es el regular con un 75% (30 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín), seguido del nivel malo con un 25% (10 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín) y por ultima el nivel bueno con 0%.</p> <p>En la tabla 4 encontramos las dimensiones de la variable Liderazgo directivo, tenemos que la mayor cantidad de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: desarrollo profesional 77.5%, comunicación simétrica 70%, evaluación de los aprendizajes 67.5%, gestión de recursos 57.5%, dirección estratégica 57.5% y metas y expectativas 32.5%.</p>	<p>El liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas, FARRE y LASHERAS (2002, 125).</p> <p>El desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar</p>	<p>1. Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.532 entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.</p> <p>2. La variable Liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017, presenta un nivel regular con un 75%.</p> <p>3. En las dimensiones de la variable Liderazgo directivo, el nivel es el regular en los siguientes porcentajes: desarrollo profesional 77.5%, comunicación simétrica 70%, evaluación de los aprendizajes 67.5%, gestión de recursos 57.5%, dirección estratégica 57.5% y metas y expectativas 32.5%.</p>	<p>1.</p> <p>A los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias de talento humano de la institución conduciendo hacia el logro de los objetivos institucionales.</p>
	VARIABLE INDEPENDIENTE:	DESARROLLO PROFESIONAL	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO:				
	<p>LIDERAZGO DIRECTIVO</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</p> <p>La SEP (2009) define al liderazgo directivo efectivo como "el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos", es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así,</p>	<p>DESARROLLO PROFESIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente • Objetivos organizacionales • Planes de desarrollo profesional • Habilidades y conocimientos específicos • Formación y superación personal • Fuerte identidad profesional • Actitud abierta a la innovación 	<p>El estudio es no experimental</p>				
		<p>METAS Y EXPECTATIVAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento educativo • Remuneración acorde • Calidad de la escuela • Cumplimiento de metas y resultados • Decisiones institucionales • Objetivos y tareas • Actividades adecuadas y oportunas 					

<p>TEORÍAS QUE FUNDAMENTE LAS VARIABLES:</p> <p>Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. (Ministerio de Educación, 2016, p.12)</p> <p>El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor. El docente como profesional experto comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos. (Saravia & López, 2008, p.89).</p>	<p>prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL</p> <p>Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 49 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: desarrollo profesional, metas y expectativas, gestión de recursos, evaluación de los aprendizajes, dirección estratégica y comunicación simétrica</p> <p>ESCALA DE MEDICION:</p> <p>Ordinal de tipo Likert:</p>	<p>GESTIÓN DE RECURSOS</p> <p>EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>DIRECCION ESTRATEGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos objetivos institucionales • Valores institucionales • Cursos de formación • Instrumentos de gestión de cumplimiento • Asignan recursos • Uso óptimo de la infraestructura • Uso adecuado del tiempo • Recursos financieros • Estrategias de prevención • Recursos metodológicos • Parámetros de desempeño • Logro de aprendizajes • Liderazgo pedagógico • Desempeño de los profesores • Marco Curricular • Trabajo técnico-pedagógico • Responsabilidad al cuerpo docente • Participación de la comunidad • Dirigencia educativa • Acciones planificadas • Movilizan acciones de la comunidad educativa • Políticas educativas • Entorno ordenado • Planificación institucional • Identifica características 	<p>POBLACION:</p> <p>La población, objeto del presente estudio está comprendido por directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017</p>	<p>En la tabla 5 encontramos que en la variable desempeño docente el nivel es regular con un 57.5% (23 Directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín)</p> <p>En la tabla 6, encontramos las dimensiones de la variable desempeño docente, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: capacidades pedagógicas 77.5%, logros y resultados 70%, relaciones interpersonales 60%, participación en la gestión 55%, manejo de tecnologías 25% y autoevaluación 2.5%.</p> <p>En la Tabla 7 se muestra el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) para la variable liderazgo directivo y sus dimensiones así como la variable desempeño docente; el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, presenta valores menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones desarrollo profesional, evaluación de los aprendizajes y comunicación simétrica; se prueba entonces que la muestra en sus dimensiones presenta una distribución no</p>	<p>y Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje. Según Valdés (2004).</p> <p>. Es por ello que, la relevancia que adquiere el liderazgo directivo reside en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009).</p> <p>Las capacidades pedagógicas son un referente importante de considerar para realizar clases efectivas en una institución educativa. Ellas son: 1) Seleccionar, preparar y dominar los contenidos disciplinarios. 2) Ofrecer información</p>	<p>4. La variable desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017, tiene un nivel regular con un 57.5%.</p> <p>5. En las dimensiones de la variable desempeño docente, el mayor porcentaje se encuentra en el nivel regular en los porcentajes de mayor a menor: capacidades pedagógicas 77.5%, logros y resultados 70%, relaciones interpersonales 60%, participación en la gestión 55%, manejo de tecnologías 25% y autoevaluación 2.5%.</p> <p>6. Existe una relación directa moderada altamente significativa de 0.339 entre la dimensión desarrollo profesional del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.</p> <p>7. Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.470 entre la dimensión metas y expectativas del liderazgo directivo y el desempeño docente de las</p>	<p>2.</p> <p>A los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, no confundir el liderazgo con la superioridad, ofreciendo un trato respetuoso a los docentes, facilitándoles espacios de trabajo apropiados, donde éstos se sientan confortables, lo cual posibilitará un mayor rendimiento de éstos dentro del aula. Los espacios de participaci</p>
---	---	--	--	--	--	--	--	--

<p>JUSTIFICACIÓN:</p> <p>Su trascendencia radica en contrastar empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. . Ambas, han sido caracterizadas desde la visión pedagógica, sin entrar a considerar con profundidad, otras dimensiones de las mismas. Al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del profesorado de un centro de educación secundaria. Los beneficiarios de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de las</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Equipo administrativo 	<p>MUESTRA:</p> <p>La muestra está conformada por 40 directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Sarín, 2017</p>	<p>normal, por tanto se determina usar pruebas no paramétricas para el análisis de la relación de causalidad entre variables, corresponde además el uso del Coeficiente de Prueba de Pearson, dado que este permitirá mayor precisión en el cálculo de los datos estadísticos obtenidos en la investigación</p>	<p>y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa). 3) Manejo de las nuevas tecnologías. 4) Diseñar y dominar la metodología y organizar las actividades. 5) Saber planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Zabalza, (2003).</p> <p>Los logros educativos están relacionados con el entorno social-educativo desarrollando un verdadero sistema de evaluación, eficiente y de alta calidad. Se mejora la calidad educativa y la disminución de los índices de deserción y repetición escolar. Veronica. B, 2010</p> <p>Uribe (2007, p. 150) asevera que "la</p>	<p>Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.</p> <p>8. Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.556 entre la dimensión gestión de recursos del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.</p> <p>9. Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.630 entre la dimensión evaluación de los aprendizajes del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo</p>	<p>ón al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.</p> <p>3.</p> <p>A los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, otorgar autoridad a los docentes</p>
		<p>COMUNICACIÓN SIMETRICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interacciones con jefes y compañeros • Compromiso personal con sus actividades • Confianza y tolerancia • Participación democrática • Estrategias de prevención • Participación organizada • Estrategias y mecanismos de transparencia <p>Cumplimiento de logros y metas educativas</p>	<p>MUESTREO:</p> <p>Muestreo no probabilístico a conveniencia del autor.</p>				

<p>instituciones educativas del distrito de Sarín, a través del estudio sobre el talento humano y su mejor desempeño de los docentes de las I. E. del Distrito Sarín – La Libertad.</p> <p>PARADIGMA: Positivo-cuantitativo</p> <p>PROBLEMA: ¿Qué correlación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín, 2017?</p> <p>HIPÓTESIS: Existe una correlación directa significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017.</p> <p>OBJETIVO: Determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO DOCENTE</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL El desempeño docente es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del proceso educativo. Es el “conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo” (Montenegro, I., 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno.</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la</p>	<p>CAPACIDADES PEDAGÓGICAS</p> <p>RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>MANEJO DE TECNOLOGÍAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizan actividades • Proceso enseñanza-aprendizaje • Dominan contenidos disciplinares • Explicaciones comprensibles y coherentes • Aprendizaje significativo • Pleno dominio de los contenidos • Prácticas investigativas • Desarrollo de los procesos formativos <ul style="list-style-type: none"> • Valorar el trabajo escolar • Capacita al personal administrativo • Acuerdos a todos los involucrados • Relaciones interpersonales • Relaciones sociales y amistosas • Conducta ética y con valores • Unión del grupo • Clima de trabajo en grupo <ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologías educativas • Estrategias de enseñanza específicas 	<p>PRUEBAS DE HIPÓTESIS:</p> <p>Según los datos de la Tabla 8, se determina que el nivel de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017, es de 0.532; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación directa fuerte altamente significativa, con un p-valor=0.001 (p-valor<0.01). Es decir el aumento del liderazgo directivo redundara en un mejor desempeño docente, esto promoverá la mejora de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017. Por tanto se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula.</p> <p>TECNICAS: La encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: El cuestionario</p>	<p>evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico”.</p> <p>El establecimiento de metas y expectativas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por ésta. Viviane Robinson (2007)</p> <p>En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Enuncia Rojas (2006, p. 36) que la dirección consolida gestiones exitosas cuando “los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje</p>	<p>que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.</p> <p>10. Existe una relación directa fuerte altamente significativa de 0.578 entre la dimensión dirección estratégica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.</p> <p>11. Existe una relación directa moderada altamente significativa de 0.578 entre la dimensión comunicación simétrica del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del distrito Sarín, 2017; por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.</p>	<p>para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral.</p> <p>4.</p> <p>A la plana docente de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, conformar equipos de trabajo cuyos miembros posean características</p>
---	--	--	---	---	--	---	---

<p>población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las Instituciones Educativas del Distrito Sarín 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 45 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales, manejo de tecnologías, participación en la gestión, autoevaluación y logros y resultados.</p> <p>ESCALA DE MEDICION:</p> <p>Ordinal de tipo Likert</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Usan recursos tecnológicos • Facilita la labor docente • Consulta de información • Creatividad y uso de la imaginación • Equipamiento tecnológico • Tecnologías educativas 			<p>discurran sin quiebres".</p> <p>La evaluación de los líderes escolares, puede constituir un elemento de un amplio conjunto de políticas para fomentar un liderazgo exitoso en las escuelas" (OECD, 2013, p. 498).</p> <p>Ronda Pupo (2003), plantea que la Dirección Estratégica: "es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia el cumplimiento de su objeto social."</p> <p>En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula. Se recomienda, fomentar entre los directores y docentes de los centros educativos mayor comunicación simétrica entre ellos para sí cambiar la gestión del centro y favorecer el</p>	<p>similares, lo cual posibilitará la ejecución de las actividades más eficazmente, así como una mejora en el desempeño laboral de sus miembros.</p> <p>5.</p> <p>A los profesores de las Instituciones Educativas del distrito de Sarín, facilitar el aprendizaje de los estudiantes, mediante una planificación acorde a los nuevos enfoques</p>
	PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas institucionales • Múltiples roles y funciones • Proyectos a nivel institucional • Problemática de la escuela • Formación integral del estudiante • Proyectos educativos • Construcción de redes 				
	AUTOEVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Enseña y genera aprendizaje • Evaluación docente • Niveles de logros • Autoevaluación docente • Práctica personal • Trabajo didáctico – pedagógico • Fortalezas y debilidades 				

		<p>LOGROS Y RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción colectiva de conocimiento • Desarrollo integral de habilidades • Resultados académicos • Entorno social-educativo • Sistema de evaluación • Disminución de índices de deserción 	<p>METODOS DE ANALISIS DE DATOS</p> <p>a) Estadística descriptiva:</p> <p>b) Estadística inferencial:</p>		<p>desempeño docente y mejorar la calidad educativa y con ello la formación integral del alumno. Primigenio. Q, (2011).</p> <p>La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009).</p>	<p>pedagógicos donde se contemplan las necesidades del plantel, el entorno y los lineamientos emanados del ente rector.</p>
--	--	---	--	--	---	---

PROPUESTA:							

MUESTRA	DIMENSIONES DE DESEMPEÑO DOCENTE																																								TOTAL	NIVEL																		
	CAPACIDADES PEDAGÓGICAS								RELACIONES INTERPERSONALES								MANEJO DE TECNOLOGÍAS								PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN								AUTOEVALUACIÓN										LOGROS Y RESULTADOS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			41	42	43	44	45													
1	3	3	3	2	3	2	3	3	22	EFICIENTE	2	3	1	3	2	2	2	3	18	EFICIENTE	2	1	3	3	2	3	3	2	19	EFICIENTE	2	3	1	3	2	2	2	15	EFICIENTE	3	2	2	2	1	1	2	13	REGULAR	2	2	3	3	3	3	19	EFICIENTE	106	EFICIENTE		
2	3	3	3	1	2	3	3	2	20	EFICIENTE	1	1	1	1	3	2	1	11	REGULAR	1	0	2	3	3	3	1	1	14	REGULAR	1	1	1	1	1	3	2	10	REGULAR	3	1	3	2	2	1	1	13	REGULAR	3	1	2	3	3	2	3	17	EFICIENTE	85	REGULAR		
3	2	2	2	1	3	2	1	1	14	REGULAR	1	2	1	1	0	1	2	1	9	REGULAR	3	3	3	3	3	3	1	1	20	EFICIENTE	1	2	1	1	0	1	2	8	REGULAR	1	0	0	1	0	0	0	2	DEFICIENTE	1	1	1	3	2	1	1	10	REGULAR	63	REGULAR	
4	2	2	2	2	3	2	3	2	18	EFICIENTE	3	3	3	3	2	2	3	22	EFICIENTE	1	1	1	3	3	3	3	1	16	REGULAR	3	3	3	3	2	2	3	19	EFICIENTE	3	1	2	2	2	1	0	11	REGULAR	3	3	3	2	3	3	3	20	EFICIENTE	106	EFICIENTE		
5	3	2	2	2	3	3	3	2	20	EFICIENTE	3	3	2	2	2	3	3	2	20	EFICIENTE	1	0	2	2	2	0	2	2	11	REGULAR	3	3	2	2	2	3	3	18	EFICIENTE	3	1	2	2	0	1	1	10	REGULAR	2	3	3	1	3	3	3	18	EFICIENTE	97	EFICIENTE	
6	2	2	2	0	2	2	2	1	13	REGULAR	3	2	2	2	3	3	1	1	17	EFICIENTE	3	3	3	1	0	3	3	1	17	EFICIENTE	3	2	2	2	3	3	1	16	EFICIENTE	1	1	2	2	1	2	3	12	REGULAR	2	2	3	3	3	3	3	19	EFICIENTE	94	EFICIENTE	
7	2	2	3	1	3	3	2	1	17	EFICIENTE	3	2	1	2	2	3	3	3	19	EFICIENTE	1	1	1	1	1	1	1	1	8	DEFICIENTE	3	2	1	2	2	3	3	16	EFICIENTE	1	0	1	2	1	2	1	8	REGULAR	1	2	1	3	3	3	2	15	EFICIENTE	83	REGULAR	
8	3	2	2	2	3	2	2	3	19	EFICIENTE	2	2	1	2	3	2	3	3	18	EFICIENTE	3	1	2	2	2	3	1	2	16	REGULAR	2	2	1	2	3	2	3	15	EFICIENTE	0	0	0	1	0	0	0	1	DEFICIENTE	2	2	3	1	2	2	3	15	EFICIENTE	84	REGULAR	
9	2	2	1	3	3	2	2	2	17	EFICIENTE	2	2	1	1	2	2	2	14	REGULAR	1	1	1	2	1	2	1	1	10	REGULAR	2	2	1	1	1	2	2	12	REGULAR	3	1	1	0	1	0	1	7	DEFICIENTE	2	2	2	2	1	2	1	13	REGULAR	73	REGULAR		
10	3	3	3	0	3	3	3	3	21	EFICIENTE	3	3	3	3	3	3	3	3	24	EFICIENTE	2	2	1	2	2	2	2	2	15	REGULAR	3	3	3	3	3	3	3	21	EFICIENTE	3	3	1	3	2	1	1	14	REGULAR	1	2	2	2	2	2	13	REGULAR	108	EFICIENTE		
11	3	3	3	2	3	2	3	2	21	EFICIENTE	3	3	3	3	3	3	3	24	EFICIENTE	2	1	1	1	2	2	2	3	14	REGULAR	3	3	3	3	3	3	3	21	EFICIENTE	0	1	2	2	2	0	1	8	REGULAR	2	2	1	3	3	3	16	EFICIENTE	104	EFICIENTE			
12	3	3	3	0	3	3	3	2	20	EFICIENTE	2	3	0	0	3	3	3	2	16	REGULAR	1	1	2	2	1	2	2	2	13	REGULAR	2	3	0	0	3	3	3	14	REGULAR	1	1	0	2	0	1	1	6	DEFICIENTE	3	3	3	3	3	3	3	21	EFICIENTE	90	REGULAR	
13	3	3	1	2	3	3	3	2	20	EFICIENTE	1	1	2	1	0	1	1	1	8	DEFICIENTE	1	0	1	3	3	3	1	3	15	REGULAR	1	1	2	1	0	1	1	7	DEFICIENTE	1	2	2	1	1	2	2	11	REGULAR	1	1	3	2	3	3	3	16	EFICIENTE	77	REGULAR	
14	0	1	1	0	0	1	0	1	4	DEFICIENTE	0	1	0	1	2	0	3	0	7	DEFICIENTE	1	2	2	3	3	3	2	1	17	EFICIENTE	0	1	0	1	2	0	3	7	DEFICIENTE	2	2	2	1	2	1	2	12	REGULAR	2	1	2	0	1	0	1	7	DEFICIENTE	54	REGULAR	
15	3	3	3	2	3	2	3	3	22	EFICIENTE	2	3	1	3	2	2	3	3	18	EFICIENTE	2	1	3	2	2	0	1	2	13	REGULAR	2	3	1	3	2	2	2	15	EFICIENTE	0	1	1	1	1	1	1	6	DEFICIENTE	2	2	3	3	3	3	3	19	EFICIENTE	93	EFICIENTE	
16	3	3	3	1	2	3	3	2	20	EFICIENTE	1	1	1	1	1	3	2	1	11	REGULAR	1	0	2	1	0	2	1	1	8	DEFICIENTE	1	1	1	1	1	3	2	10	REGULAR	1	1	1	1	1	1	1	7	DEFICIENTE	2	3	3	1	3	3	3	18	EFICIENTE	74	REGULAR	
17	2	2	2	1	3	2	1	1	14	REGULAR	1	2	1	1	0	1	2	1	9	REGULAR	0	3	3	3	0	2	2	1	14	REGULAR	1	2	1	1	0	1	2	8	REGULAR	3	1	1	1	1	1	0	8	REGULAR	2	2	3	3	3	3	3	19	EFICIENTE	72	REGULAR	
18	2	2	2	2	3	2	3	2	18	EFICIENTE	3	3	3	3	2	2	3	3	22	EFICIENTE	3	3	3	3	3	2	2	2	21	EFICIENTE	3	3	3	3	2	2	3	19	EFICIENTE	2	1	1	2	1	2	1	10	REGULAR	2	2	3	3	3	3	3	19	EFICIENTE	109	EFICIENTE	
19	3	2	2	2	3	3	3	2	20	EFICIENTE	3	3	2	2	2	3	3	2	20	EFICIENTE	1	1	1	2	1	2	1	1	10	REGULAR	3	2	2	2	2	3	3	18	EFICIENTE	2	2	2	2	2	2	1	13	REGULAR	3	1	2	3	3	3	2	17	EFICIENTE	98	EFICIENTE	
20	2	2	2	0	2	2	2	1	13	REGULAR	3	2	2	2	3	3	1	1	17	EFICIENTE	2	2	1	2	2	2	2	2	15	REGULAR	3	2	2	2	3	3	1	16	EFICIENTE	1	1	0	1	1	0	1	5	DEFICIENTE	1	1	3	2	1	1	1	10	REGULAR	76	REGULAR	
21	3	3	3	2	3	2	3	3	22	EFICIENTE	2	3	1	3	2	2	2	3	18	EFICIENTE	2	1	1	1	2	2	2	3	14	REGULAR	2	3	1	3	2	2	2	15	EFICIENTE	1	1	0	1	0	0	1	4	DEFICIENTE	3	3	3	2	3	3	3	20	EFICIENTE	93	EFICIENTE	
22	3	3	3	1	2	3	3	2	20	EFICIENTE	1	1	1	1	1	3	2	1	11	REGULAR	1	1	2	2	1	2	2	2	13	REGULAR	1	1	1	1	1	3	2	10	REGULAR	1	3	0	1	0	1	1	7	DEFICIENTE	2	2	3	1	2	2	3	15	EFICIENTE	76	REGULAR	
23	2	2	2	0	2	2	2	1	13	REGULAR	1	2	1	1	0	1	2	1	9	REGULAR	1	3	3	1	3	1	1	2	15	REGULAR	1	2	1	1	0	1	2	8	REGULAR	2	2	1	2	3	1	1	11	REGULAR	2	2	2	2	1	2	1	13	REGULAR	70	REGULAR	
24	2	2	3	1	3	3	2	1	17	EFICIENTE	3	3	3	3	2	2	3	3	22	EFICIENTE	1	3	3	1	1	2	0	1	12	REGULAR	2	2	1	2	3	2	3	15	EFICIENTE	1	2	1	2	1	2	2	11	REGULAR	1	2	2	2	2	2	13	REGULAR	90	REGULAR		
25	3	2	2	2	3	2	2	3	19	EFICIENTE	3	3	2	2	2	3	3	2	20	EFICIENTE	2	3	3	3	2	3	3	3	22	EFICIENTE	2	2	2	1	1	2	2	12	REGULAR	2	2	2	3	2	2	2	15	EFICIENTE	2	2	1	3	3	3	16	EFICIENTE	104	EFICIENTE		
26	2	2	1	3	3	2	2	2	17	EFICIENTE	0	1	0	1	2	0	3	0	7	DEFICIENTE	1	0	2	3	3	3	3	3	18	EFICIENTE	3	3	3	3	3	3	3	21	EFICIENTE	2	1	2	3	3	1	2	14	REGULAR	3	3	3	3	3	3	3	21	EFICIENTE	98	EFICIENTE	
27	3	3	3	0	3	3	3	3	21	EFICIENTE	2	3	1	3	2	2	3	3	18	EFICIENTE	0	3	3	3	3	3	2	2	19	EFICIENTE	3	3	3	3	3	3	3	21	EFICIENTE	3	2	2	1	1	1	2	12	REGULAR	1	1	3	2	3	3	3	16	EFICIENTE	107	EFICIENTE	
28	3	3	3	2	3	2	3	2	21	EFICIENTE	2	3	1	3	2	2	3	3	18	EFICIENTE	1	1	1	1	1	0	1	1	7	DEFICIENTE	2	3	0	0	3	3	3	14	REGULAR	1	0	0	0	0	1	1	3	DEFICIENTE	2	1	2	0	1	0	1	7	DEFICIENTE	70	REGULAR	
29	3	3	3	0	3	3	3	2	20	EFICIENTE	1	1	1	1	1	3	2	1	11	REGULAR	1	0	2	2	2	0	2	2	11	REGULAR	1	1	2	1	0	1	1	7	DEFICIENTE	3	2	2	2	1	1	1	2	13	REGULAR	1	1	3	2	1	1	1	10	REGULAR	72	REGULAR
30	3	3	1	2	3	3	3	2	20	EFICIENTE	1	2	1	1	0	1	2	1	9	REGULAR	2	2	0	2	3	3	3	1	16	REGULAR	0	1	0	1	2	0	3	7	DEFICIENTE	3	1	3	2	2	1	1	13	REGULAR	3	3	3	2	3	3	3	20	EFICIENTE	85	REGULAR	
31	0	1	1	0	0	1	1	0	4	DEFICIENTE	3	3	3	3	2	2	3	3	22	EFICIENTE	2	1	3	2	2	0	1	2	13	REGULAR	2	3	1	3	2	2	2	15	EFICIENTE	1	0	0	1	0	0	0	2	DEFICIENTE	2	3	3	1	3	3	3	18	EFICIENTE	74	REGULAR	
32	3	3	3	2																																																								

MUESTRA	DIMENSIONES DE PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO																																		TOTAL	NIVEL												
	CULTURA PARTICIPATIVA							CULTURA INFORMATIVA							TRANSPARENCIA DE LOS RECURSOS							CAPACIDAD ORGANIZATIVA							DISPOSICIÓN POLÍTICA																			
	1	2	3	4	5	6	7	ST	NIVEL	8	9	10	11	12	13	14	ST	NIVEL	15	16	17	18	19	20	21	ST	NIVEL	22	23	24	25	26	27	28			ST	NIVEL	29	30	31	32	33	34	35	ST	NIVEL	
2	0	1	0	0	0	0	1	2	Deficiente	0	0	1	0	0	0	1	2	Deficiente	0	0	1	0	0	3	1	5	Deficiente							Regular	1	0	0	0	0	1	0	2	Deficiente	11	Deficiente			
3	0	1	0	1	1	1	3	7	Deficiente	0	0	1	0	0	0	1	2	Deficiente	0	0	1	0	0	2	1	4	Deficiente	0	2	0	1	0	1	3	7	Deficiente	1	0	0	0	0	2	1	4	Deficiente	24	Deficiente	
4	1	3	2	0	2	2	1	11	Regular	1	0	2	1	3	3	3	13	Regular	2	1	0	0	1	1	2	7	Deficiente	2	3	2	2	2	1	3	15	Bueno	2	1	2	3	2	2	2	14	Regular	60	Regular	
6	2	1	2	2	3	3	1	14	Regular	2	2	2	3	0	3	3	15	Bueno	1	1	0	2	1	1	1	7	Deficiente	0	2	0	0	0	0	0	2	Deficiente	0	0	0	1	3	0	3	7	Deficiente	45	Regular	
9	0	3	0	0	0	0	0	3	Deficiente	0	0	0	0	0	0	3	3	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	0	3	0	0	0	3	0	6	Deficiente	3	0	0	0	0	0	0	3	Deficiente	15	Deficiente
10	1	3	1	1	0	0	0	6	Deficiente	1	1	1	0	0	3	3	9	Regular	0	0	1	0	1	1	1	4	Deficiente	0	3	1	1	1	2	3	11	Regular	1	1	1	1	2	1	0	7	Deficiente	37	Regular	
13	2	3	2	2	1	3	0	13	Regular	3	2	3	0	2	3	3	16	Bueno	0	0	1	1	2	1	1	6	Deficiente	2	3	3	2	2	2	3	17	Bueno	1	1	2	1	1	1	2	9	Regular	61	Regular	
15	1	3	1	1	1	2	1	10	Regular	1	0	1	1	1	2	1	7	Deficiente	1	0	0	0	1	0	0	2	Deficiente	1	1	2	1	1	2	3	11	Regular	1	1	1	1	0	0	0	4	Deficiente	34	Deficiente	
16	0	3	0	1	1	0	1	6	Deficiente	0	0	1	1	1	3	3	9	Regular	0	0	0	0	1	0	1	2	Deficiente	0	2	0	1	0	3	0	6	Deficiente	0	0	1	1	1	0	0	3	Deficiente	26	Deficiente	
17	3	3	2	2	3	3	3	19	Bueno	3	3	2	3	3	0	1	15	Bueno	2	2	2	3	2	3	1	15	Bueno	2	1	1	1	1	2	3	11	Regular	1	2	2	1	1	2	0	9	Regular	69	Regular	
18	1	3	2	1	2	2	1	12	Regular	1	2	2	2	1	2	3	13	Regular	2	1	1	1	2	1	2	10	Regular	2	2	2	3	2	1	3	15	Bueno	2	2	1	3	2	1	2	13	Regular	63	Regular	
20	2	3	2	2	2	2	2	15	Bueno	2	1	2	2	2	2	2	13	Regular	1	1	1	1	1	1	1	7	Deficiente	2	2	0	1	1	2	3	11	Regular	2	2	2	2	1	2	2	13	Regular	59	Regular	
24	0	1	1	2	2	2	2	10	Regular	1	1	0	1	1	1	0	5	Deficiente	1	1	1	1	0	1	1	6	Deficiente	0	1	1	1	1	2	1	7	Deficiente	0	1	1	1	2	1	2	8	Regular	29	Deficiente	
28	0	1	1	0	1	1	2	6	Deficiente	1	0	1	1	1	1	1	6	Deficiente	0	1	1	1	0	1	1	5	Deficiente	0	1	1	1	0	2	1	6	Deficiente	0	1	1	1	2	1	2	8	Regular	25	Deficiente	
29	0	1	1	0	1	1	1	5	Deficiente	0	1	1	1	1	0	5	Deficiente	1	0	0	1	0	1	1	4	Deficiente	0	1	1	0	2	1	1	6	Deficiente	0	1	0	1	3	2	1	8	Regular	22	Deficiente		
32	1	3	1	1	1	1	2	10	Regular	1	1	1	1	1	2	2	9	Regular	0	0	1	1	1	1	1	5	Deficiente	1	2	1	1	1	2	3	11	Regular	0	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	30	Deficiente	

MUESTRA	DIMENSIONES DE PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO																																		TOTAL	NIVEL											
	CULTURA PARTICIPATIVA							CULTURA INFORMATIVA							TRANSPARENCIA DE LOS RECURSOS							CAPACIDAD ORGANIZATIVA							DISPOSICIÓN POLÍTICA																		
	1	2	3	4	5	6	7	ST	NIVEL	8	9	10	11	12	13	14	ST	NIVEL	15	16	17	18	19	20	21	ST	NIVEL	22	23	24	25	26	27	28			ST	NIVEL	29	30	31	32	33	34	35	ST	NIVEL
1	2	2	2	2	2	2	1	13	Regular	2	2	2	2	2	2	2	14	Regular	2	2	2	2	2	1	1	12	Regular	2	2	1	1	2	2	1	11	Regular	2	2	2	2	2	1	2	13	Regular	63	Regular
2	0	1	0	0	0	0	1	2	Deficiente	0	0	1	0	0	0	1	2	Deficiente	0	0	1	0	0	3	1	5	Deficiente	1	2	0	1	0	1	3	8	Regular	1	0	0	0	0	1	0	2	Deficiente	19	Deficiente
3	0	1	0	1	1	1	3	7	Deficiente	0	0	1	0	0	0	1	2	Deficiente	0	0	1	0	0	2	1	4	Deficiente	0	2	0	1	0	1	3	7	Deficiente	1	0	0	0	0	2	1	4	Deficiente	24	Deficiente
4	1	3	2	0	2	2	1	11	Regular	1	0	2	1	3	3	3	13	Regular	2	1	0	0	1	1	2	7	Deficiente	2	3	2	2	2	1	3	15	Bueno	2	1	2	3	2	2	2	14	Regular	60	Regular
5	0	3	0	0	0	3	0	6	Deficiente	0	1	0	0	0	0	2	3	Deficiente	0	0	0	1	0	0	0	1	Deficiente	0	3	1	0	0	3	3	10	Regular	1	1	1	0	0	0	0	3	Deficiente	23	Deficiente
7	0	3	0	0	1	0	2	6	Deficiente	1	1	1	0	0	2	2	7	Deficiente	0	0	0	1	0	2	2	5	Deficiente	1	0	1	1	1	2	2	8	Regular	1	0	0	0	0	1	0	2	Deficiente	28	Deficiente
8	0	3	0	0	1	0	0	4	Deficiente	1	0	1	0	0	2	2	6	Deficiente	0	0	0	0	0	1	1	2	Deficiente	1	0	1	1	1	2	2	8	Regular	1	0	0	0	0	2	0	3	Deficiente	23	Deficiente
9	0	3	0	0	0	0	0	3	Deficiente	0	0	0	0	0	0	3	3	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	0	3	0	0	0	3	0	6	Deficiente	3	0	0	0	0	0	0	3	Deficiente	15	Deficiente
12	2	3	1	3	1	2	2	14	Regular	1	2	1	1	3	3	1	12	Regular	1	2	1	2	2	1	2	11	Regular	1	1	1	1	2	1	3	10	Regular	2	2	2	2	2	1	2	13	Regular	60	Regular
13	2	3	2	2	1	3	0	13	Regular	3	2	3	0	2	3	3	16	Bueno	0	0	1	1	2	1	1	6	Deficiente	2	3	3	2	2	2	3	17	Bueno	1	1	2	1	1	1	2	9	Regular	61	Regular
16	0	3	0	1	1	0	1	6	Deficiente	0	0	1	1	1	3	3	9	Regular	0	0	0	0	1	0	1	2	Deficiente	0	2	0	1	0	3	0	6	Deficiente	0	0	1	1	1	0	0	3	Deficiente	26	Deficiente
18	1	3	2	1	2	2	1	12	Regular	1	2	2	2	1	2	3	13	Regular	2	1	1	1	2	1	2	10	Regular	2	2	2	3	2	1	3	15	Bueno	2	2	1	3	2	1	2	13	Regular	63	Regular
20	2	3	2	2	2	2	2	15	Bueno	2	1	2	2	2	2	2	13	Regular	1	1	1	1	1	1	1	7	Deficiente	2	2	0	1	1	2	3	11	Regular	2	2	2	2	1	2	2	13	Regular	59	Regular
22	2	3	2	1	1	2	2	13	Regular	1	1	0	1	1	3	2	9	Regular	1	1	0	0	1	1	2	6	Deficiente	1	2	0	1	0	2	2	8	Regular	2	1	2	2	1	2	1	11	Regular	47	Regular
23	1	3	1	1	0	1	2	9	Regular	0	1	1	0	1	3	3	9	Regular	0	0	1	2	1	0	0	4	Deficiente	0	3	1	1	1	1	3	10	Regular	0	0	1	1	0	1	0	3	Deficiente	35	Deficiente

MUESTRA	DIMENSIONES DEL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL																																			TOTAL	NIVEL										
	POLITICA								ADMINISTRATIVA								ECONOMICA FINANCIERA								PERSONAL								JURIDICA														
	1	2	3	4	5	6	7	ST	NVEL	8	9	10	11	12	13	14	ST	NVEL	15	16	17	18	19	20	21	ST	NVEL	22	23	24	25	26	27	28	ST			NVEL	29	30	31	32	33	34	35	ST	NVEL
1	1	1	1	1	1	1	2	8	Regular	0	1	1	1	2	2	2	9	Regular	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	17	Deficiente
2	2	2	2	2	2	2	2	14	Regular	2	2	2	2	2	2	2	14	Regular	2	2	2	2	2	2	2	14	Regular	2	2	2	2	2	2	2	14	Regular	2	2	2	2	2	2	2	14	Regular	70	Regular
3	0	0	1	2	1	1	2	7	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	Deficiente	7	Deficiente
4	1	1	1	2	2	1	2	10	Regular	2	1	1	2	2	1	1	10	Regular	3	2	2	3	0	1	1	12	Regular	1	2	2	2	0	1	1	9	Regular	1	3	2	2	1	3	3	15	Bueno	56	Regular
5	0	1	1	1	2	2	2	9	Regular	1	1	1	1	1	1	1	7	Deficiente	2	2	1	0	0	0	0	5	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	7	Deficiente	2	1	2	2	1	1	1	10	Regular	38	Regular
6	3	2	2	1	1	1	3	13	Regular	1	1	1	3	1	0	1	8	Regular	1	1	1	1	1	2	2	9	Regular	1	1	3	2	2	1	1	11	Regular	1	1	1	1	3	3	3	13	Regular	54	Regular
7	2	2	2	1	1	2	2	12	Regular	1	1	1	3	2	0	1	9	Regular	1	1	1	1	1	3	3	11	Regular	1	1	3	2	1	0	0	8	Regular	1	1	1	1	3	3	3	13	Regular	53	Regular
8	1	1	1	1	1	1	2	8	Regular	2	2	2	2	2	1	1	12	Regular	0	0	0	0	1	0	1	2	Deficiente	1	2	1	1	3	0	1	9	Regular	2	2	2	2	2	2	2	14	Regular	45	Regular
9	0	0	0	3	0	0	3	6	Deficiente	3	3	3	0	3	3	3	18	Bueno	3	3	0	0	0	3	3	12	Regular	1	3	1	0	3	3	0	11	Regular	3	0	3	3	0	3	3	15	Bueno	62	Regular
10	1	1	1	1	1	1	1	7	Deficiente	1	1	1	0	3	1	1	8	Regular	1	1	0	0	0	0	0	2	Deficiente	0	1	1	0	0	0	0	2	Deficiente	3	1	3	3	3	3	3	19	Bueno	38	Regular
11	0	0	0	0	0	1	1	2	Deficiente	0	0	0	0	0	2	2	4	Deficiente	0	1	0	0	0	0	0	1	Deficiente	0	1	0	1	0	0	0	2	Deficiente	2	1	2	1	1	1	1	9	Regular	18	Deficiente
12	2	2	2	2	1	2	3	14	Regular	2	2	2	2	1	1	1	11	Regular	3	3	2	2	1	2	2	15	Bueno	2	2	1	2	1	2	2	12	Regular	1	2	1	1	1	2	2	10	Regular	62	Regular
13	1	1	2	2	2	3	3	14	Regular	2	2	3	3	2	1	2	15	Bueno	1	3	1	2	2	2	2	13	Regular	2	2	1	3	1	2	2	13	Regular	2	3	3	3	2	2	3	18	Bueno	73	Bueno
14	1	1	1	0	1	1	1	6	Deficiente	0	0	0	1	1	1	1	4	Deficiente	1	1	1	0	0	0	1	4	Deficiente	1	1	1	1	0	1	0	5	Deficiente	1	2	1	1	1	1	1	8	Regular	27	Deficiente
15	1	1	2	2	1	2	2	11	Regular	0	0	1	0	1	1	1	4	Deficiente	1	1	1	1	0	1	1	6	Deficiente	1	1	1	1	0	0	1	5	Deficiente	2	2	1	1	0	2	2	10	Regular	36	Regular
16	1	2	1	2	2	1	2	11	Regular	0	0	0	1	2	1	0	4	Deficiente	1	0	0	0	0	1	0	2	Deficiente	1	1	1	1	1	0	0	5	Deficiente	2	2	2	2	1	0	1	10	Regular	32	Deficiente
17	1	1	1	2	1	1	2	9	Regular	1	2	1	1	2	3	3	13	Regular	1	1	1	1	1	1	1	7	Deficiente	1	2	1	1	1	0	1	7	Deficiente	2	3	3	3	3	2	2	18	Bueno	54	Regular
18	3	2	3	2	1	2	3	16	Bueno	2	1	2	1	2	1	1	10	Regular	2	3	2	2	1	1	2	13	Regular	1	2	2	1	1	2	2	11	Regular	1	1	2	1	1	3	3	12	Regular	62	Regular
19	2	2	2	2	1	2	3	14	Regular	2	2	1	1	3	0	3	12	Regular	1	2	2	1	0	1	1	8	Regular	2	2	1	0	1	1	0	7	Deficiente	1	2	2	2	2	2	2	13	Regular	54	Regular
20	1	2	1	2	2	2	1	11	Regular	1	1	1	2	2	0	1	8	Regular	2	1	1	2	1	2	2	11	Regular	1	1	1	2	1	1	1	8	Regular	2	1	0	0	2	1	2	8	Regular	46	Regular
21	2	2	2	2	1	2	3	14	Regular	2	2	1	1	3	0	3	12	Regular	1	2	2	1	0	1	0	7	Deficiente	2	2	1	0	1	1	0	7	Deficiente	1	2	2	2	2	2	2	13	Regular	53	Regular
22	1	2	2	1	2	1	1	10	Regular	0	0	2	1	0	0	2	5	Deficiente	0	0	2	2	1	1	2	8	Regular	2	2	2	2	1	2	2	13	Regular	2	1	1	3	2	3	3	15	Bueno	51	Regular
23	1	1	2	1	0	0	0	5	Deficiente	0	0	0	1	0	1	0	2	Deficiente	1	1	1	0	0	0	1	4	Deficiente	1	1	0	1	0	1	0	4	Deficiente	1	2	1	1	1	0	2	8	Regular	23	Deficiente
24	1	2	2	1	2	0	2	10	Regular	0	1	1	0	1	1	0	4	Deficiente	0	1	1	1	0	0	1	4	Deficiente	0	1	1	1	0	0	0	3	Deficiente	3	1	0	1	2	1	2	10	Regular	31	Deficiente
25	0	1	1	1	0	1	0	4	Deficiente	1	0	1	1	1	1	1	6	Deficiente	0	1	1	0	1	1	0	4	Deficiente	0	1	0	1	0	1	0	3	Deficiente	3	1	0	1	1	2	1	9	Regular	26	Deficiente
26	0	1	1	0	1	1	2	6	Deficiente	1	1	0	1	0	1	1	5	Deficiente	0	0	0	0	1	2	1	4	Deficiente	1	1	0	1	0	1	1	5	Deficiente	3	1	1	1	2	1	2	11	Regular	31	Deficiente
27	0	1	1	0	1	2	1	6	Deficiente	0	0	1	2	1	1	2	7	Deficiente	1	1	1	0	0	1	0	4	Deficiente	0	1	0	1	0	1	0	3	Deficiente	3	1	0	1	1	1	1	8	Regular	28	Deficiente
28	2	1	1	1	1	1	1	8	Regular	1	2	1	2	1	1	1	9	Regular	1	2	2	2	2	1	1	11	Regular	1	1	0	1	0	2	1	6	Deficiente	2	2	1	0	2	2	1	10	Regular	44	Regular
29	0	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	0	1	2	2	2	2	2	11	Regular	0	1	1	0	1	1	1	5	Deficiente	1	1	0	1	0	1	1	5	Deficiente	3	1	0	1	1	1	1	8	Regular	35	Deficiente
30	0	1	1	0	1	2	1	6	Deficiente	0	1	1	0	1	1	1	5	Deficiente	0	1	1	1	0	1	0	4	Deficiente	0	1	1	1	0	1	1	5	Deficiente	3	1	0	1	1	2	1	9	Regular	29	Deficiente
31	1	1	2	1	1	2	2	10	Regular	1	1	2	1	2	1	1	9	Deficiente	1	2	1	0	0	1	1	6	Deficiente	1	2	1	1	1	1	1	8	Regular	3	2	1	2	2	2	2	14	Regular	47	Regular
32	0	1	1	1	2	1	2	8	Regular	1	1	1	0	1	1	1	6	Deficiente	1	1	2	1	1	1	1	8	Regular	1	2	0	1	1	1	1	7	Deficiente	2	1	1	1	2	1	2	10	Regular	39	Regular

ANEXO 8
CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

El director de la I.E. 81545 del Centro Poblado Munmalca, Provincia de Sánchez Carrión, Región La Libertad;

HACE CONSTAR:

Que, el **Br. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ CALDERON**, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, ha realizado su estudio de investigación, titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU CORRELACION CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS I.E. DEL DISTRITO SARIN 2017**, y en el mes de Noviembre del presente, ha aplicado dos Instrumentos de Recolección de Datos, consistente en un Cuestionario de liderazgo directivo y un Cuestionario de Desempeño Docente dirigido al director y docentes de la I.E. 81545 Munmalca.

Se expide la presente a solicitud escrita del interesado para los fines que estime conveniente.



[Handwritten signature]
Nelson M. Díaz Murillo
Director (e)

Munmalca, 24 de Noviembre del 2016

