



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la
gestión escolar centrada en los aprendizajes en las
instituciones educativas de la UGEL 05. 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Administración de la Educación

AUTOR:

Mgtr. Lizandro Crispín, Rommel

ASESOR:

Dr. Sánchez Díaz, Sebastián

SECCIÓN
Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2019


ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Código : F07-PP-PR-02.02
 Versión : 10
 Fecha : 10-06-2019
 Página : 1 de 1

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don Rommel LIZANDRO CRISPÍN, cuyo título es: "DESEMPEÑO DIRECTIVO Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 05. 2018."

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: (16) dieciséis.

Lima, San Juan de Lurigancho, 03 de mayo del 2019

.....
 Dra. TORRES CÁCERES FÁTIMA DEL S.
 PRESIDENTE

.....
 Dra. GUZMÁN MEZA MARITZA E.
 SECRETARIO



.....
 Dr. SÁNCHEZ DÍAZ, SEBASTIÁN
 VOCAL

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|

Dedicatoria:

A la memoria de mis padres por su valiosa contribución en mi formación personal y profesional.

Agradecimiento:

A la Universidad César Vallejo por brindarnos la oportunidad de desarrollo profesional.

Declaración de autenticidad

Yo, Rommel Lizandro Crispín, estudiante de la Escuela de Posgrado, Doctorado en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo. Sede Lima Este. Identificado con DNI 09554022 con la tesis "Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.2018" presentada en 127 folios para la obtención del Grado de Doctor en Administración de la Educación.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La autoría de la tesis es mía.
- 2) La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, porque he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- 3) La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún título profesional o grado académico. Por lo tanto no constituye un auto plagio.
- 4) Los resultados obtenidos en la tesis constituyen aportes a la realidad investigada, los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

De identificarse datos falsos, plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 2018



Rommel Lizandro Crispín
DNI 09554022

Señores Miembros del Jurado:

De acuerdo a las consideraciones contempladas el Reglamento de Grados y Títulos de la sección de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de Doctor en Administración de la Educación, me permito en presentar el trabajo de investigación “Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje de las instituciones educativas de la Ugel 05. 2018.

El objetivo de la tesis es determinar la influencia que existe del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local 05 San Juan de Lurigancho.

Esta investigación es de tipo básico de diseño correlacional causal no experimental cuyas variables de estudio son: desempeño directivo, liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en el aprendizaje.

La presente tesis se desarrolló considerando la siguiente estructura: el capítulo I contiene la introducción, los antecedentes, el marco teórico, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos. En el capítulo II se desarrolló el marco metodológico, en el capítulo III se explicaron los resultados, en el capítulo IV la discusión, en el capítulo V las conclusiones; en el capítulo VI las recomendaciones; en el capítulo VII las referencias y en capítulo VIII los anexos correspondientes.

Esperando señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la universidad y merezca su aprobación.

Índice

| | Pág. |
|---|------|
| Página del Jurado | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaración de autenticidad | v |
| Presentación | vi |
| Índice | vii |
| Índice de tabla | ix |
| Índice de figuras | xii |
| Resumen | xiv |
| Abastract | xv |
| Resumo | xvi |
| I. INTRODUCCIÓN | |
| 1.1 Antecedentes | 19 |
| 1.2 Teorías relacionadas al tema | 26 |
| 1.3 Formulación del problema | 62 |
| 1.4 Justificación | 63 |
| 1.5 Hipótesis | 64 |
| 1.6 Objetivos | 65 |
| II. METODO | |
| 2.1 Diseño de investigación | 67 |
| 2.2 Variables, operacionalización | 67 |
| 2.3 Población, muestra y muestreo | 69 |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 71 |
| 2.5 Métodos de análisis de datos | 74 |
| III. RESULTADOS | |
| 3.1 Análisis descriptivo | 76 |
| 3.2 Prueba de normalidad | 93 |
| 3.3 Prueba de hipótesis | 94 |

| | |
|--|-----|
| IV. DISCUSIÓN | 105 |
| V. CONCLUSIONES | 108 |
| VI. RECOMENDACIONES | 112 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 122 |
| VIII. ANEXOS | 126 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | |
| Anexo 2: Instrumentos de la variable desempeño directivo | |
| Anexo 3: Instrumentos de la variable liderazgo pedagógico | |
| Anexo 4: Instrumento de la variable gestión escolar centrado en el aprendizaje | |
| Anexo 5: Data de las variables | |
| Anexo 6: Certificado de validez de los instrumentos | |
| Anexo 7: Artículo científico | |

Índice de tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Horas pedagógicas mínimas de cumplimiento anual | 56 |
| Tabla 2 | Operacionalización de la variable Desempeño directivo | 68 |
| Tabla 3 | Operacionalización de la variable liderazgo pedagógico | 68 |
| Tabla 4 | Operacionalización de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje | 69 |
| Tabla 5 | Validez de los instrumentos: Desempeño Directivo, Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar Centrada en el Aprendizaje | 73 |
| Tabla 6 | Prueba de fiabilidad de los instrumentos | 73 |
| Tabla 7 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo | 76 |
| Tabla 8 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo | 77 |
| Tabla 9 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo en su dimensión cultura escolar | 78 |
| Tabla 10 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo en su dimensión gestión de las condiciones operativas | 79 |
| Tabla 11 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico | 80 |
| Tabla 12 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión establecer dirección | 81 |
| Tabla 13 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión desarrollar al personal | 82 |
| Tabla 14 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión gestión de los recursos de enseñanza | 83 |
| Tabla 15 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión rediseñar la organización | 84 |
| Tabla 16 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje | 85 |

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 17 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión progreso anual..... | 86 |
| Tabla 18 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión retención anual..... | 87 |
| Tabla 19 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión cumplimiento de la calendarización..... | 88 |
| Tabla 20 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 89 |
| Tabla 21 | Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión gestión de la convivencia..... | 90 |
| Tabla 22 | Niveles de comparación entre las variables desempeño directivo y gestión escolar centrada en los aprendizajes..... | 91 |
| Tabla 23 | Niveles de comparación entre las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes..... | 92 |
| Tabla 24 | Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov..... | 93 |
| Tabla 25 | Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov..... | 94 |
| Tabla 26 | Determinación del ajuste de los datos para el desempeño directivo y liderazgo pedagógico influyen en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 94 |
| Tabla 27 | Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal | 95 |
| Tabla 28 | Presentación de los coeficientes desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 95 |
| Tabla 29 | Pseudo coeficiente de determinación de las variables..... | 96 |
| Tabla 30 | Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión procesos pedagógicos.. | 97 |
| Tabla 31 | Presentación del coeficiente procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 97 |
| Tabla 32 | Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión cultura escolar..... | 98 |
| Tabla 33 | Presentación del coeficiente cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 98 |
| Tabla 34 | Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de recursos..... | 99 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 35 | Presentación del coeficiente gestión de las condiciones operativas y de recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 99 |
| Tabla 36 | Áreas bajo la curva de la variable desempeño directivo..... | 100 |
| Tabla 37 | Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión establecer dirección..... | 100 |
| Tabla 38 | Presentación del coeficiente establecer dirección, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 101 |
| Tabla 39 | Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión desarrollar al personal.. | 101 |
| Tabla 40 | Presentación del coeficiente desarrollar al personal, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 102 |
| Tabla 41 | Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje..... | 102 |
| Tabla 42 | Presentación del coeficiente gestión de procesos de enseñanza aprendizaje de enseñanza aprendizaje, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 103 |
| Tabla 43 | Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión rediseñar la organización..... | 103 |
| Tabla 44 | Presentación del coeficiente rediseñar la organización, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 104 |
| Tabla 45 | Áreas bajo la curva de la variable liderazgo pedagógico..... | 104 |

Índice de figuras

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 1. | Sistema de dirección escolar..... | 27 |
| Figura 2: | Procesos de la planificación | 29 |
| Figura 3: | Elementos de la unidad didáctica..... | 30 |
| Figura 4: | Distribución porcentual de la variable desempeño directivo..... | 76 |
| Figura 5: | Distribución porcentual de la variable desempeño directivo, en su dimensión procesos pedagógicos..... | 77 |
| Figura 6: | Distribución porcentual de la variable desempeño directivo, en su dimensión procesos pedagógicos..... | 78 |
| Figura 7: | Distribución porcentual de la variable desempeño directivo, en su dimensión condiciones operativas..... | 79 |
| Figura 8: | Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico..... | 80 |
| Figura 9: | Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión establecer dirección..... | 81 |
| Figura 10: | Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión desarrollar al personal..... | 82 |
| Figura 11: | Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión gestión de los recursos de enseñanza..... | 83 |
| Figura 12: | Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión rediseñar la organización..... | 84 |
| Figura 13: | Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje..... | 85 |
| Figura 14: | Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión progreso anual de los aprendizajes..... | 86 |
| Figura 15: | Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión retención anual de los estudiantes..... | 87 |
| Figura 16: | Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión cumplimiento de la calendarización..... | 88 |
| Figura 17: | Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión acompañamiento y monitoreo..... | 89 |
| Figura 18: | Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión gestión de la convivencia escolar..... | 90 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Figura 19. | Nivel de comparación entre las variables desempeño directivo y gestión escolar centrada en los aprendizajes..... | 91 |
| Figura 20. | Nivel de comparación entre las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes..... | 92 |
| Figura. 21: | Representación del área COR como incidencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico | 96 |
| Figura. 22: | Representación del área COR como incidencia de las dimensiones del desempeño directivo | 100 |
| Figura.23: | Representación del área COR como incidencia de las dimensiones del liderazgo pedagógico | 104 |

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes, de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local (Ugel) 05 de San Juan de Lurigancho.

El tipo de investigación es básica, correlacional causal, descriptivo, cuantitativo, mediante un diseño no experimental de corte transversal. La población de los docentes del nivel secundaria es de 2566 de la Ugel 05; el muestreo probabilístico y la muestra de 330 docentes, de quienes se recopiló datos a través de la técnica de la encuesta aplicándose un cuestionario por cada variable de estudio, cuya confiabilidad es fuerte según el estadígrafo del Ala de Cronbach (0,8, 0,7 y 0,8). El análisis de datos se realizó a través de la regresión logística ordinal, porque las dos variables predictoras: desempeño directivo y liderazgo pedagógico y una variable resultado gestión escolar centrada en el aprendizaje. Los resultados del análisis de datos según el coeficiente de Nagelkerke = 0,559 es decir el 55,9% de dependencia. Así como también según la curva de COR las áreas de implicancia en el caso del desempeño directivo es del 72% y el área de implicancia del liderazgo pedagógico es del 73%. Se concluye que la gestión escolar centrada en el aprendizaje depende del desempeño directivo y del liderazgo pedagógico, y esto según los estudios previos mejora los aprendizajes de los estudiantes.

Palabra clave: desempeño, liderazgo, gestión escolar

Abstract

The objective of this research is to determine the influence of managerial performance and pedagogical leadership in school management centered on learning, from the educational institutions of the Local Educational Management Unit (Ugel) 05 of San Juan de Lurigancho.

The type of research is basic, correlational causal, descriptive, quantitative, through a non-experimental cross-sectional design. The population of the teacher of the secondary level is 2566 of the Ugel 05; probabilistic sampling and the sample of 339 teachers, from whom data was collected through the survey technique by applying a questionnaire for each study variable, whose reliability is strong according to the Cronbach Wing statistician (0.8, 0.7 and 0.8). Data analysis was carried out through ordinal logistic regression, because the two predictor variables; managerial performance and pedagogical leadership and result variable school management focused on learning. The results of the data analysis according to the Nagelkerke coefficient = 0.59 is 55.9% dependence. As well as according to the COR curve, the areas of involvement in the case of managerial performance is 72% and the area of implication of pedagogical leadership is 73%. It is concluded that school management focused on learning depends on the managerial performance and pedagogical leadership, and this according to previous studies improves student learning.

Keywords: performance, leadership, school management

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo determinar a influência da gestão de desempenho e liderança pedagógica na gestão escolar aprendizagem centrada, instituições de ensino local Unidade de Gestão Educacional (Ugel) 05 San Juan de Lurigancho.

O tipo de pesquisa é básico, correlacional, causal, descritivo, quantitativo, através de um delineamento transversal não experimental. A população dos professores do nível secundário é 2566 do Ugel 05; amostragem probabilidade e amostra de 330 professores, dos quais os dados foram recolhidos por meio da técnica de pesquisa aplicado um questionário para cada variável de estudo, cuja fiabilidade é forte de acordo com estatístico Ala Cronbach (0,8, 0, 7 e 0,8). A análise dos dados foi realizada por meio de regressão logística ordinal, porque os dois preditores de variáveis: gestão de desempenho e liderança pedagógica e gestão escolar variáveis resultado de aprendizagem centrado. Os resultados da análise dos dados de acordo com o coeficiente de Nagelkerke = 0,559 são 55,9% de dependência. Bem como a curva de COR áreas implicação no caso do desempenho de direcção é de 72% e a área implicancia liderança pedagógica é de 73%. Conclui-se que a gestão escolar voltada para a aprendizagem depende do desempenho gerencial e da liderança pedagógica, e isso, de acordo com estudos anteriores, melhora a aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: desempenho, liderança, gestão escolar

I. INTRODUCCIÓN

Introducción

El sistema educativo, en cualquier parte del mundo y en nuestro país tiene impacto importante en el crecimiento económico. El Perú, al igual que otros países emergentes, se encuentra en una situación de transición, han surgido innumerables propuestas de reformas y reformas, pero aún no se ha llegado a consolidar una sola propuesta. Los avances de los últimos tiempos los nuevos enfoques en el sistema educativo no logran despertar en los educadores esa fuerza e impulso que necesita para lograr los cambios que nos permita ir saliendo del sub desarrollo.

Las instituciones educativas cumplen roles trascendentales en nuestra sociedad, pero todavía no se le da ese espacio, por temor al fracaso, como se evidencia en las evaluaciones nacionales (ECE) e internacionales (PISA), donde ni siquiera estamos en un promedio mínimo, es por tal motivo que la sociedad no valora ni reconoce dicho rol.

En la actualidad existen varias formas de gestión escolar, pública, privada, convenios y parroquiales. Cada uno de ellos con sus estilos de dirección con o sin autonomía lo que marca diferencia muchas veces en los resultados de los logros institucionales. La capacidad de gobernanza o dirección de la escuela es parte importante de la gestión escolar, tal como lo señalan diversos estudios. Una institución educativa exitosa será en la medida que los resultados del aprendizaje son óptimos, el proceso de enseñanza adecuada, y la dirección escolar predominante con un liderazgo transformacional pedagógico. El liderazgo pedagógico implica asumir determinados roles y funciones que implementen estrategias pedagógicas para conseguir logros significativos en los estudiantes por parte del director como un líder pedagógico. Esta es una de las debilidades de los directores de las escuelas, asimismo el marco normativo del buen desempeño directivo no ha sido interiorizado por los directivos, por lo que hace que la gestión escolar se orienta hacia las acciones administrativas en vez de lo pedagógico.

El ministerio de educación como ente rector de los procesos educacionales de nuestro país intenta dar las herramientas para que las instituciones educativas sean gestionadas con un enfoque de gestión por procesos, con un liderazgo pedagógico que debe asumir los equipos directivos según el documento del Marco del buen desempeño Directivo (MBD).

1.1 Antecedentes

La presente investigación es un tema de actualidad que, según las referencias encontradas sobre la problemática de la conducción de las escuelas, a cargo de los equipos directivos, así como la gestión de los aprendizajes en los procesos pedagógicos. Se ha considerado los siguientes estudios realizados en el ámbito internacional como en el nacional.

Antecedentes internacionales

Se ha considerado estos estudios realizados, porque tiene similitud con la situación problemática encontrada y motivo de estudio.

Carrasco (2013) “El discurso de los directores sobre la gestión escolar: de administradores a gestores en una institución educativa”. Tesis para optar el grado de magíster en educación, mención currículo y comunidad educativa. Universidad de Chile. Concluyó que en la actualidad las funciones de los directores en las escuelas son solamente mecánicas automatizadas, como: organizar y preparar las condiciones para la enseñanza aprendizaje; reuniones frecuentes como analizar las programaciones de aula, verificar el cumplimiento de la calendarización en la ejecución de las actividades curriculares, reuniones para rendir cuentas sobre el seguimiento de la aplicación de las pruebas estandarizadas emitidas por el ente rector la corporación municipal. Así mismo se realizan jornadas para comunicar los resultados de las evaluaciones y comparar con las metas establecidas. Determinar los planes de mejora e informar a la corporación, sobre el trabajo de acompañamiento al docente de aula. Todas estas acciones son tradicionales, está establecido en las normas y lo que se pretende es su cumplimiento por parte del equipo directivo, a exigencias de la corporación y del ministerio de educación de Chile.

También se toma en cuenta esta investigación realizada en México, porque tiene como variable gestión escolar eficaz, desarrollada por:

Del Ángel (2017), Factores de gestión escolar que impactan en los logros de aprendizaje en escuelas urbanas de Veracruz, México. Tesis que le permitió optar el grado de Magister en la Universidad de Morelos. objetivo fue exponer y demostrar el impacto de los logros de aprendizaje de los estudiantes, a través de una eficiente gestión escolar. También proporcionó comunicación relacional de la gestión escolar en instituciones educativas de gestión pública y privada de los distritos de Veracruz y Córdoba. Para el estudio se tuvo que utilizar la

metodología de investigación diseño correlacional, tipo descriptivo y de corte transversal. Los datos fueron proporcionados por el Consejo Técnico de las 12 instituciones educativas de primaria de los distritos antes indicados, constituyéndose éstas en la unidad de estudio de la investigación. Para la elaboración del instrumento de recojo de la información se tomó en cuenta los seis parámetros publicados por la Secretaría de Educación Pública (SEP), además este fue validado por Instituto de Evaluación de la Educación (INEE). Y para la información de los logros de los aprendizajes de los estudiantes las fuentes fueron los resultados obtenidos en la evaluación aplicados por el Plan Nacional de los Aprendizajes.

De la experiencia evidenciada en las escuelas se pudo comprobar que una gestión eficaz de las escuelas repercuten en los logros de aprendizaje en las áreas de comunicación y lenguaje, más no así se observó en el área de matemática. Estos mismos resultados obtenidos en las tres áreas fueron mayores en las instituciones educativas públicas que en las escuelas particulares. Pero a nivel de gestión escolar eficaz no hubo diferencias marcadas solo pequeñas y ligeras entre ambos tipos de escuelas.

Se puede afirmar que los parámetros de gestión eficaz son predictores del aprendizaje de los alumnos en lenguaje y comunicación, especialmente al articular acciones de gestión en los parámetros de organización, mejora escolar y prácticas docentes. Los parámetros de gestión eficaz no son predictores del aprendizaje en matemáticas. Aunque no existen diferencias significativas de gestión eficaz por tipo de escuela, en las escuelas públicas hay mejores resultados de aprendizaje que en las escuelas privadas.

Según la investigación realizada en los colegios con el tipo de gestión pública de la Ugel 05, existe dependencia entre la variable de gestión escolar y el impacto en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Villela (2015), en su tesis para obtener el grado de doctor en Innovación Educativa, en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México, titulada Modelo de competencias del director escolar exitoso. El propósito fundamental de la alocución fue investigar cómo los denominados directores exitosos hayan podido lograr que sus estudiantes obtengan mejores rendimientos académicos, así como también lograr mejores condiciones de servicio en la escuela. En el estudio se utilizó el diseño de investigación exploratoria, de corte transversal, con enfoque multi método, cualitativo, planteándose la

interrogante ¿Qué competencias ha desarrollado el director exitoso? Por lo que el instrumento de recojo de información fue de 18 competencias consideradas como preguntas, que se sustentan en las experiencias empíricas del director exitoso, la literatura de los perfiles, de ocho casos presentados con directivos exitoso en México.

Los resultados de esta investigación contribuyen a difundir aquellas funciones que llevan al éxito la gestión de los directores en las escuelas. Los hallazgos de esta investigación, en el cual se incluyen conclusiones generales: aportaciones de la disertación; limitaciones de la investigación; estudios futuros derivados de los resultados, aportaciones y limitaciones del estudio; y la posible capitalización de los productos de la tesis, permitirán diseñar los perfiles ideales de los directivos exitosos, lo que recaerá en un modelo de gestión por competencias de los directores.

El modelo propuesto es esta disertación se conforma por 18 competencias, los que se clasificó de acuerdo con las actividades del director, éstas se agruparon de la siguiente manera: tres para ver el seguimiento a la programación curricular, ocho para ver la interacción social, siete para ver la contribución al funcionamiento de toda la institución educativa. De acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario de autopercepción todos los participantes presentan las competencias en diversas escalas., en donde la evaluación del director escolar sobresale debido a que obtiene resultados de 115 nivel máximo de dominio como competencia efectiva. Esto implica que la comunidad educativa adopte una cultura escolar liderada por el director.

Los hallazgos de esta disertación se integran en tres aportaciones principales en los siguientes temas: selección y formación del director escolar, estilos de liderazgo del director escolar exitoso y el director escolar exitoso como reestructurador social.

Se toma en cuenta esta tesis porque se relaciona con las competencias que debe poseer un director de escuela, y concuerda con los que en la investigación se trata demostrar.

Hernández (2009), en su tesis para obtener el grado de maestría, en la Escuela de Graduados en Educación, San Luis de Potosí México. Desarrollo de competencias sociales y ciudadanas a través del currículo de español y la gestión escolar. En dicha investigación se

estudió la manera cómo se desarrollan competencias sociales y ciudadanas en los alumnos del primer año de secundaria de una escuela oficial teniendo en cuenta el currículo español y la gestión educativa. La metodología empleada fue la mixta. El estudio se realizó a través del análisis documental y de campo, iniciando con una indagación del currículo, la manera cómo se pone en práctica y la influencia que tiene como generador de conciencia social. Posteriormente, se investigó la gestión escolar; la medida en que apoya la práctica docente para el logro de los objetivos. Y, por último, las competencias sociales y ciudadanas que se desarrollan en los alumnos con la implementación del currículo.

Para evaluar el desarrollo de las competencias se aplicaron diversos instrumentos que arrojaron los siguientes resultados: se encontró que se desarrollan competencias sociales y ciudadanas con la aplicación de estrategias constructivistas, sugeridas en el currículum formal, pero de manera no sistemática o formal, sino como parte del desarrollo comunicativo de la lengua, a través de las prácticas sociales del lenguaje, en el ámbito de participación ciudadana, donde se propicia en los alumnos la colaboración civil, social y política.

Otro aspecto encontrado es que el currículum de español 2006 es factible de ser aplicado, pues con las observaciones de clase, en la muestra expuesta, se observó a un grupo heterogéneo, en donde el maestro adecua los contenidos a las necesidades educativas de sus alumnos y propicia el trabajo colaborativo mediante proyectos didácticos establecidos dentro de las sugerencias metodológicas del programa.

La relevancia del estudio radica en que, con esta nueva propuesta curricular, a través de la gestión escolar, la comunidad educativa en pleno, deben unir criterios para que se desarrollen competencias sociales y ciudadanas en los alumnos, reconociéndose como parte de una comunidad cultural diversa y dinámica. Con esta investigación, se buscó conocer los alcances que tienen el currículum de español 2006, la influencia de la gestión escolar y la orientación pedagógica y didáctica que proporciona al docente para el desarrollo de competencias sociales y ciudadanas en los alumnos. La línea de investigación a la que pertenece es Impacto social de modelos educativos innovadores y Modelos innovadores de gestión educativa.

Es importante este estudio porque se relaciona con la influencia de la gestión escolar.

Flores (2015), en su investigación doctoral titulada: El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en el resultado de los aprendizajes, en la VI y VII Regiones de Chile, de la Universidad de Granada. España. Analizó la asociación de los estilos de liderazgo directivo y la eficacia de las instituciones educativas y que han logrado buenos resultados en la evaluación de los aprendizajes de los educandos que fueron aplicados por el organismo del Sistema de Medición de la Calidad Educativa en Chile (Simce). Según la literatura teórica se determinó que el estilo de liderazgo transformacional es la base guía. Se empleó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5x) para la investigación de las variables de estudio. La muestra fue de 562 docentes distribuidos en 30 instituciones educativas de gestión pública, de la VI y VII región de Chile. Para el análisis de las encuestas se utilizó la regresión logística, en el que se evidenció la relación o asociación significativa entre el liderazgo transformacional como pronóstico de la mejora educativa.

Se considera esta tesis porque se relaciona con las variables de estudio sobre el impacto en el aprendizaje, del liderazgo directivo con el desempeño del mismo. Además, porque se tomó en cuenta para elaborar el instrumento, de recojo de información sobre el estilo de liderazgo del equipo directivo.

Antecedentes nacionales

Rayda (2017). En su tesis doctoral. Liderazgo pedagógico y clima organizacional con los compromisos de gestión escolar en la institución educativa Lima.2016. El objetivo fue determinar la influencia del liderazgo pedagógico y clima Organizacional con los compromisos de gestión escolar, en el nivel primario. El tipo de investigación con tres variables, fue de enfoque cuantitativo, cuyo diseño de investigación fue concluyente, descriptivo, transversal y múltiple. La muestra estuvo compuesta por 53 docentes de educación primaria que es la población total siendo una muestra censal. Por la característica cualitativa ordinal de los datos, se realizó la prueba de hipótesis con el estadístico de la regresión logística ordinal. Los resultados obtenidos explican la dependencia del liderazgo pedagógico y clima organizacional influyen en el compromiso de gestión escolar en una IE Lima, de acuerdo al Chi cuadrado es de 29.895 y $p = ,000$ en consecuencia ($p < \alpha$), lo que demuestra la existencia de la influencia de las variables independientes sobre la dependiente. En cuanto a los resultados por niveles, se tiene al liderazgo pedagógico que presenta un buen nivel, al mismo en el clima organizacional y en cuanto al nivel de la gestión escolar es alto.

El aporte a la investigación se toma en cuenta porque estudia las dos variables: liderazgo pedagógico y gestión educativa cuyos componentes son los compromisos de gestión escolar.

Aguilar (2017). En su tesis doctoral. Desarrollo organizacional ambiente laboral y gestión educativa en le I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini. Con el estudio de las variables: desarrollo organizacional, ambiente laboral y gestión educativa de planteó como objetivo determinar la influencia de las dos primeras frente a la tercera. La población y la muestra en esta investigación, estuvo conformada por 60 docentes del instituto. Las variables de estudio fueron analizadas por el método de investigación hipotético deductivo. El diseño de la investigación fue, no experimental de corte transversal porque los datos se obtuvieron en un determinado momento, al aplicar las encuestas para cada variable, para el desarrollo organizacional se utilizó el instrumento de consulta elaborado por Arcia, mientras que para la variable ambiente laboral se utilizó el cuestionario elaborado por Cruz y finalmente para la variable gestión escolar el cuestionario elaborado por Morales. Todos estos con opciones de respuesta politómicas con escala Likert. Las conclusiones que se obtuvo fueron que en el instituto motivo de estudio, existe incidencia o influencia significativa de las variables independientes (desarrollo organizacional y ambiente labora) en la variable dependiente gestión educativa, manifestándose en un 28,2% de variabilidad de dependencia.

Malpica (2016). En su tesis doctoral. Factores de gestión pedagógica en la calidad educativa en educación secundaria con jornada escolar completa en instituciones educativas Ugel 05. Lima. Con las variables motivo de investigación se determinó como objetivo establecer la incidencia del agente gestión pedagógica en la excelencia educativa en las escuelas con modalidad de jornada escolar completa (JEC). La metodología aplicada de modelo elemental o pura, de categoría causal, cuyo diseño de investigación es no experimental, descriptivo. El total de profesores integraban la población cuyo número es de 175, de todas las instituciones educativas con jornada escolar completa, solo se contó con una muestra de 60 docentes considerado como un muestreo no probabilístico. La recolección de información fue mediante un cuestionario como instrumento para cada una de las variables de la investigación. La prueba de confiabilidad indicó alto índice de confiabilidad del instrumento. En cuanto al objetivo general el análisis del pseudo R^2 , muestra sujeción porcentual de la calidad educativa frente a los factores de la gestión pedagógica y que según

el factor de Nagalkerke implica la versatilidad de la calidad educativa depende en un 75,3% de los factores de la gestión pedagógica. En conclusión, se tiene que los factores de la gestión pedagógica inciden de manera significativa en la calidad educativa, dado que la versatilidad de la calidad educativa depende el 69.4% del factor de preparación del aprendizaje; la variabilidad de la calidad educativa depende el 65.1% del factor de enseñanza para el aprendizaje; la variabilidad de la calidad educativa depende el 55.6% del factor de intervención en la gestión. La variabilidad de la calidad educacional depende el 58.1% del factor de desarrollo de la profesionalidad e identidad.

1.2 Teorías relacionadas al tema

Desempeño directivo.

Que en el marco de la Ley 28044, en el artículo 57, indica, que mediante un sistema de evaluación y la calidad del desempeño del docente, éste puede ascender y permanecer en su condición de profesor. Así mismo se establece que uno de los objetivos de la Ley 29994 Ley de Reforma Magisterial y su reglamento el DS 04-2013-ED, es asegurar la excelencia de las instituciones educativas de gestión pública, apoyar el desarrollo de las capacidades de los profesores y autoridades educativas y su buen desempeño, teniendo en cuenta, que, el derecho de todo estudiante es recibir una educación de excelencia; implementar la instrucción y adiestramiento del equipo directivo (directores y sub directores) de las escuelas públicas a nivel nacional.

La Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas (DIGEDIE), del Ministerio de Educación, es el que lleva a cabo la formulación los lineamientos del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD), establecido por el D.S. 006-2012. ED.

La gestión educativa en el Perú, está considerada como una función de sostenimiento de la estructura administrativa y pedagógica como procesos internos de forma democrática, equitativa y eficiente, los que permite a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces MINEDU (2002). En el que se reconoce la labor fundamental que desempeña como conductor escolar, tanto en la dirección, la toma de decisiones en diversos aspectos. Es admitido como la máxima autoridad y representante legal del establecimiento educativo, comprometido con la gestión administrativa, pedagógica e institucional

MINEDU (2003). Una investigación cualitativa en el Perú, evidenció que los mismos directores aceptaban que gran parte de su tiempo lo utilizan en realizar acciones administrativas y burocráticas, lo que no les permite ejecutar su acción pedagógica, como el acompañamiento a los docentes, la planificación curricular, las actividades compartidas en el aula, Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMCE) 2006.

La dirección escolar, considerada como conjunto de acciones, parte de la necesidad identificada, y sus actividades buscan colmar las exigencias y aspiraciones de los estudiantes, esto será posible cuando los miembros responsables de la instituciones educativas realicen estas actividades en un ambiente ético y técnico, orientadas de acuerdo con lo que establece la visión, misión y los valores institucionales. MINEDU (2012).

Los focos de atención directiva, para lograr ser un director eficaz, según (Loera 2007, p. 60) no habrá éxito en la gestión escolar, si es que los directivos siguen desarrollando actividades administrativas y otras acciones ajenas a la escuela, y no se dediquen a las actividades pedagógicas con mayor tiempo.

Sistema de dirección escolar

Según R.S.G. 304 – 2014 – MINEDU, el sistema de dirección escolar en nuestro país está orientada a los procesos educativos que atraviesan diversas acciones y espacios de la organización, que necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores iniciándose en el salón de clases hasta todas las actividades institucionales, donde el aspecto académico y las demás acciones institucionales, se dé más énfasis a la labor centrada en los procesos pedagógicos y se no se priorice la labor administrativa del director.

Diversas experiencias nacionales e internacionales han revelado que cuando el equipo directivo dirige su tarea con la finalidad de generar impacto en el rendimiento académico en los estudiantes, ejerciendo un liderazgo pedagógico efectivo. Todavía en el país la labor directiva está más en el que hacer administrativo, porque en muchos casos desde la formación, la selección o designación de los cargos no contempla este aspecto relevante en la dirección de las escuelas, a pesar que existe normatividad referente a que la actividad administrativa de las escuelas debe ser lo más ágil y sencillo tal como lo sustenta la R.M. N° 396 -2018- MINEDU “escritorio limpio”.

En ese sentido, en el último quinquenio, la Ley 29044 y el D.S. N° 004 – 2013 - ED constituye el único marco legal, para el acceso y designación de los profesores en cargos directivos, por lo que se considera los aspectos de formación, evaluación e incentivos, permitiendo la creación del Sistema de Dirección Escolar, como una política educativa del estado. Donde se establece como elemento fundamental de la ley el MBDD. En ese sentido la designación de los cargos se regula mediante la R.M. N° 072-2018 MINEDU

El sistema de dirección escolar tiene componentes que están organizados y relacionados que a su vez interactúan entre si permitiendo precisar y revalorizar la función directriz al considerarlos como guía de innovación. En la siguiente figura se muestra los elementos y los procesos de interacción dentro un esquema de dirección escolar.



Figura 1. Sistema de dirección escolar. MINEDU (2014)

Marco del Buen Desempeño Directivo

El Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM 2012 -2016) propuso que las instituciones educativas sean responsables de generar los cambios en los procesos pedagógicos, como aspecto fundamental de la gestión escolar, para lo cual deberá orientar todas las acciones de la institución educativa hacia el logro de los aprendizajes, siendo en este caso, el principal e importante actor, el equipo directivo, por lo que es necesario el liderazgo que pueda ejercer sea sostenible en los procesos técnicos, transparentes, efectivos de selección, formación y organización.

En esa coyuntura el Ministerio de Educación, realizó una revisión de evidencias internacionales y un proceso de reflexión y construcción colectiva a nivel de todo el país,

con la colaboración de los diversos representantes educativos (directivos, especialistas de educación, docentes), en diferentes talleres de consulta sobre las buenas prácticas de gestión en las instituciones educativas, lo que da legitimidad a esta propuesta, basada en las tendencias internacionales y los avances de nuestro país, teniendo en cuenta la orientación por logros con sostén en los desempeños. Se formula así los lineamientos denominado “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, aprobado con la Resolución de Secretaria General N° 304 – 2014 MINEDU.

En este instrumento como herramienta, intenta reconocer el complejo rol que cumple el director de la institución educativa, que supone asumir responsabilidades que ayuden a conseguir mejores aprendizajes en los estudiantes. Los directores actualmente suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre frente a las nuevas responsabilidades de liderazgo escolar. También todavía encontramos en la práctica directores realizando tareas rutinarias administrativas burocráticas dejando de lado la tarea de abocarse a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

El Marco del Buen Desempeño Directivo, tiene la siguiente estructura: dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños. El agrupamiento de las competencias por áreas específicas del quehacer directivo conforma los dos dominios y estas están interrelacionadas. Las competencias es un saber hacer en un contexto, que comprende compromisos, manejo de determinados conceptos fundamentales, entendimiento de la condición ética y los resultados colectivos de su determinación. Por lo tanto los desempeños son acciones objetivas que ejecutan el equipo directivo y se muestra en el logro de las competencias. MINEDU (2014)

Dimensión: Procesos pedagógicos:

Planificación curricular

La planificación es un procedimiento significativo para el trabajo de cualquier organización, permite reconocer los objetivos que se desea lograr y cómo lograrlos, asimismo cómo evaluar lo que es ineludible mejorar. Planear es orientar las acciones que se van a ejecutar, por lo tanto permite la toma de decisiones eficaces de modo oportuno y apropiado.

La planificación curricular tiene tres procesos tal como se muestra en la figura siguiente:



Figura 2: Procesos de la planificación. Fuente DIGEBR

Procesos de planificación a corto y largo plazo

Los procesos de planificación curricular son necesarios para el planteamiento de la planificación a largo y corto plazo. En el caso de la programación anual permite la organización gradual de las pretensiones de aprendizaje para el nivel y grado (competencias o desempeños y enfoques transversales), los que se ordenan temporalizado en bimestre o trimestre y organizados por unidades didácticas.

La planificación anual comprende procesos de meditación y observación respecto a los aprendizajes deseados que los estudiantes alcancen en el grado: comprenderlos, estudiarlos, saber qué implican y como evidenciar su desarrollo o progreso.

Las unidades didácticas como planificación de corto plazo de un mes o dos meses, considerará las diversas oportunidades que debe tener el educando para el desarrollo y profundización del conocimiento previsto para el nivel y grado, además considerar sus necesidades de conocimientos, identificadas con anterioridad y retomarlo en lo sucesivo, dado que el conocimiento es un proceso continuo. En esta planificación se especifica los criterios y evidencias y se desarrollan a través de una secuencia de sesiones de aprendizajes, así como los recursos y estrategia que son necesarios.

Las sesiones de aprendizaje es la planificación operativa en el aula, en el que se organizan y desarrollan secuencialmente las actividades durante el día pudiendo ser de (90 a 120 minutos) guardando coherencia con los propósitos en la unidad de aprendizaje.

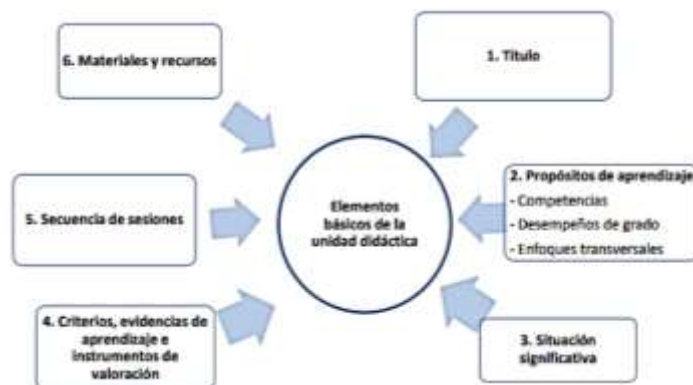


Figura 3: Elementos de la unidad didáctica MINEDU

El directivo de acuerdo a su competencia como líder pedagógico, es el responsable de generar momentos de interacción y meditación para la formulación y seguimiento de la implementación de un sistema de planificación curricular, garantizando su ejecución en la escuela. Así como también tiene la tarea de verificar si la planificación curricular cumple con los criterios básicos de calidad: coherencia, secuencia adecuada, significatividad, evaluación formativa entre otros, (Minedu, 2018).

El desempeño 18 de la competencia 6 y del dominio 2 del MBDD, establece que el director, guía e impulsa la intervención o colaboración de los maestros en la ejecución de la planificación curricular, de acuerdo a la tendencia del currículo nacional y su enlace con la propuesta de cada región, (Minedu, 2014: 47). Esto implica que los directivos deben conocer y analizar de manera crítica los aprendizajes fundamentales, los mapas de progreso y las rutas de aprendizaje, reflexionando con los docentes sobre la contextualización de los procesos pedagógicos y las características de los estudiantes.

Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente

En el MBDD, en el dominio 2 y la competencia 6 menciona el directivo: “Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos en la institución educativa con el acompañamiento sistemático a los maestros y a la meditación conjunta con el propósito de lograr mejores y significativos aprendizajes”.

Es importante diferenciar el Monitoreo de las Prácticas Escolares (MPE) como herramienta del Ministerio de Educación, aplica a las instituciones educativas, para recoger evidencia sobre las prácticas pedagógicas docentes, clima y gestión escolar de los niveles de

inicial, primaria y secundaria dependiendo de la modalidad. El objetivo es contribuir la comprensión y toma de decisiones sobre los procesos que se desarrollan al interior del aula, además de la verificación de la dotación de los insumos y materiales para el desarrollo de la gestión escolar. Se realizan observaciones de sesiones de clase, entrevista al equipo directivo, al equipo docente ya los estudiantes, así como la revisión documentaria institucional. Para sistematizar estas observaciones se utiliza una herramienta informática: sistema de información para la gestión del monitoreo del acompañamiento pedagógico (SIGMA 2.0).

Minedu, (2017) con respecto al monitoreo y acompañamiento del trabajo docente en el aula, está a cargo del equipo directivo de las instituciones educativas, para cumplir con esta función el equipo directivo debe manejar el instrumento de la rúbrica de observación del desempeño docente en el aula. Las visitas requeridas como mínimo son tres por cada docente, luego de las visitas el equipo directivo debe sistematizar los resultados de las observaciones de aula para definir los logros y las oportunidades de mejora.

El monitoreo realizado por el equipo directivo permite tener un diagnóstico preciso de las necesidades de fortalecimiento de sus docentes, en base a este diagnóstico debe implementar una estrategia pertinente para el fortalecimiento durante el año como: círculos de interaprendizajes, talleres vivenciales, capacitaciones pertinentes, pasantías, círculos de lectura entre otros.

El equipo directivo, en atención de las metas y necesidades de aprendizaje de los educandos, supervisa y dirige el oportuno uso y manejo de las estrategias y los recursos didácticos, el empleo óptimo del tiempo y los recursos educativos. También supervisa y guía los procedimientos de la valoración de los aprendizajes partiendo de criterios diáfanos y congruentes con los estándares de aprendizajes.

Seguimiento de los aprendizajes

Este aspecto está considerado como una sub dimensión de los procesos de aprendizajes en la evaluación del desempeño directivo. Proceso por el cual se gestiona la entrega oportuna e los informes de aprendizajes a las familias, los que deben ser en forma descriptiva. El plazo

máximo es de 20 días después de haber concluido el bimestre o trimestre según el calendario de la I.E.

El seguimiento de los aprendizajes son acciones que la institución realiza para promover espacios de reflexión por parte de los docentes sobre el avance de los logros de aprendizaje de los estudiantes para proponer planes de mejora, pudiendo aprovechar las jornadas de reflexión consideradas en el plan de trabajo anual.

Dimensión: Cultura escolar:

Participación de la comunidad educativa

En la propuesta del Minedu (2016), establece que la intervención de la comunidad educativa constituye una de las bases de la convivencia escolar. Según Murillo et al. (2007) las escuelas exitosas se caracterizan por ser muy participativas en el acatamiento de la finalidad de la escuela. Sin duda una escuela, donde la comunidad educativa (directivos, docentes, padres, madres, personal administrativo) participan activamente en todas las actividades programadas por la escuela, se compromete en su cumplimiento, ordenamiento, contribución en la toma de decisiones. El equipo directivo valora esta participación y también busca la relación con el entorno, lo que caracteriza a las escuelas exitosas.

La participación estudiantil, a través de la organización del Municipio Escolar, representantes del Consejo Educativo Institucional (CONEI), debes ser activa, no solo representativa, la presencia activa de los estudiantes debe mantener comunicación permanente con todos los estudiantes a quienes debe rendir cuentas. Esta participación le da el derecho a participar en diferentes aspectos que la escuela desarrolla. Así como también los ampara la normatividad vigente. El caso de manifestar su opinión con libertad, en todos los asuntos que les afecte, la conformación de organizaciones con fines lícitos, asociándose libremente y reunirse pacíficamente. Normativamente en el artículo 53 del Reglamento de la Ley N° 28044 y el D.S. N° 11-2012-ED, establece, que corresponde a los estudiantes:

- Ejercer su derecho participando responsablemente en las actividades de la IE y la comunidad. Para ello deben organizarse en municipios escolares u otra forma.
- Manifestar con entera libertad y responsabilidad con respecto a la calidad del servicio educativo que le brindan.

Esto supone que no solo basta la organización, la representación, sino que, tiene que tomarse en cuenta la opinión de ellos en los aspectos de la escuela, de acuerdo con el proceso de su desarrollo. Ames y Rojas (2012 p.201), citado por el MINEDU (2017) fascículo participación y clima institucional señaló:

Es preciso promover la intervención efectiva de los estudiantes en la gestión de la escuela en distintos aspectos: desde el salón de clases hasta la gestión de toda la escuela. Por tal motivo, es necesario laborar con directivos, maestros, la familia y educandos, permitiendo, facilitando y desarrollando nuevas y diversas maneras de involucramiento estudiantil con propuestas y resultados efectivos en la gestión escolar. (p.31)

Participación de los miembros adultos de la comunidad educativa

La participación, en la consecución de las intencionalidades de la institución educativa, pasa por ser un derecho y un deber de los miembros que conforman dicha organización. Por ello existen escuelas donde los directivos, “promueven y sostienen que los miembros de la escuela y la comunidad tengan participaciones democráticas a merced de los aprendizajes”; competencia 2, Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2014).

Otros espacios de involucramiento de los integrantes de la comunidad educativa son los representantes de los estamentos de estudiantes, de docentes, de padres de familia y de la comunidad, agrupados en el Consejo Educativo Institucional, cuya participación es importante en la gobernabilidad de la escuela, siendo su ámbito de acción de carácter participativo, vigilante y de concertación, de conformidad con el art. 143 del Reglamento de la ley 28044 dice: colaborar con “el fomento y ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática”.

Otro organismo de participación en la escuela es la Asociación de padres de familia (APAFA), cuya participación está replanteada por la ley 28628 y su Reglamento el D.S. N° 004 – 2006 – ED. Las funciones asignadas en estos instrumentos legales, son en general de apoyo a las políticas institucionales de cada escuela, desde los aprendizajes de sus hijos, el sostenimiento de los recursos y materiales que son necesarios para el funcionamiento institucional, en sus diversos aspectos (administrativo, pedagógico, comunitario). También

se evidencia otro espacio mucho más cercano a la actividad pedagógica en la escuela los “comité de aula” como parte integrante de la APAFA, pero que su accionar es mucho más directa con los docentes y el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

La escuela en su propósito de liderazgo comunitario, establece alianzas estratégicas de participación con organismos líderes de la sociedad civil y del estado, como fuente de coordinación y apoyo recíproco: las Iglesias, las Delegaciones Policiales, los Centros de Salud, Demuna, Centro de Emergencia Mujer entre otros.

Clima escolar

UNESCO (2008). “El ambiente escolar es un aspecto ligado con mayor énfasis en los estudiantes en cuanto a su aprendizaje”, esta concepción nace a mérito de que últimamente existe la preocupación por los resultados de la eficacia escolar, habiendo surgido diversas teorías. La trascendencia del ambiente escolar para facilitar los aprendizajes no sólo de algunas áreas o disciplinas académicas, sino también existe evidencia que el clima escolar también favorece el desarrollo de la expresión oral de los educandos (Nucci 2015).

La definición de clima escolar se basa en lo que es el clima organizacional dentro del ámbito laboral, de igual manera la escuela también es una organización laboral donde trabajan personas, que por ser educativa se encarga de la formación integral del estudiante. Algunos estudiosos consideran al clima escolar como “la percepción que tienen los sujetos sobre las interrelaciones personales que se dan en la escuela y otro entorno” (Cornejo y Redondo, citados por Magendzo y Toledo 2008: 53).

El clima escolar no solo supone las relaciones interpersonales, sino que también comprende la enseñanza, el aprendizaje, el sentido de seguridad, el ambiente de la institución (el entorno físico, los recursos y suministros) y los procesos de mejora (MINEDU 2016b; Thapa et al. 2013).

Para Frisancho (2016), el clima escolar tiene tres elementos:

- Características físicas de la infraestructura educativa
- Convivencia escolar, modelo comunitario de relaciones individuales y colectivos
- Cultura escolar, ideas y valores que convergen los miembros de la escuela.

El primer componente se involucra los aspectos relacionados con la infraestructura, desde la apariencia del local escolar, la amplitud de la escuela, la cantidad de docentes y alumnos por sección, el orden y distribución de los salones de clase, la organización de los materiales y recursos, la conservación de las áreas verdes, la iluminación de los ambiente, la pulcritud y salubridad de las instalaciones, la caución y el bienestar de los educandos.

El segundo componente está relacionada con las interacciones entre los estudiantes, entre estudiantes y sus profesores, las que se dan entre los docentes con los directivos y otros trabajadores de la institución. También lo relacionado con el trato imparcial y merecido a los estudiantes por parte de los docentes y trabajadores. La identidad hacia la escuela por parte de los distintos integrantes, el nivel de confrontación y competencia entre los educandos, el nivel de involucramiento de los padres y madres, el nivel de contribución en la toma de decisiones de los miembros de la institución educativa.

El tercer elemento de la cultura escolar considera: las normativas que regulan la vida comunitaria, los mitos y creencias que la institución ha medrado para determinadas ocasiones, los procedimientos y estilos de interlocución, las aptitudes evidentes y no evidentes, las suposiciones básicas o las opiniones que poseen los miembros sobre la escuela.

El clima escolar, puede variar según los diferentes contextos: dentro del aula, a nivel de la escuela. Es una variable heterogénea, por lo que diversos estudios han demostrado que las diferencias de los aprendizajes en una escuela no son solo por la peculiaridad de la escuela, sino también lo que acontece al interior de cada salón o de cada grupo de clase. Es por eso que diversos grupos al interior de una misma institución pueden tener distintos logros de aprendizajes (Minedu 2006: 495).

Resumiendo, sobre el clima escolar, éste es propicio para el aprendizaje, donde el modelo de las interrelaciones y la colaboración se basan en los ideales de aprecio y reconocimiento de las particularidades y divergencias personales y culturales, de la fraternidad para el bienestar común. De esta manera se pretende propiciar un clima democrático que implica promover en los estudiantes el desarrollo de la autonomía, la actitud reflexiva, el respeto y la valoración de sí mismo y de los demás (Minedu 2006:413).

Convivencia escolar

La conjunción de clima escolar y cultura escolar da como resultado la convivencia escolar, MacNeil et. al (2000) con respecto al clima y cultura escolar, sostuvo:

Que ciertos autores consideran que la concepción de clima y cultura escolar, como una duplicidad. Otros autores establecen la diferencia, para el clima escolar resaltan las percepciones compartidas, por otro lado para la cultura escolar resaltan la normatividad y los valores compartidos, en cambio otro tercer grupo considera que las normas, los valores, la liturgia y el mismo clima escolar son expresiones de la cultura escolar.

Podemos precisar que la coexistencia democrática y participativa es fundamental para construir un ambiente favorable para el aprendizaje. El desarrollo de esta convivencia permitirá el cumplimiento de tres grandes objetivos propuestos en los lineamientos para la gestión de la convivencia escolar (Minedu 2016):

- Formar tal como lo establece el Currículo Nacional, es desarrollar las competencias y las capacidades, vinculadas con la coexistencia, la formación en aptitudes, conocimiento de los derechos humanos, la práctica de la ciudadanía, medrar las habilidades socioemocionales, el estudio y la observancia a la preceptiva de convivencia.
- Amparar gestionando un espacio seguro, acogedor, que aliente el desarrollo de los educandos y que no exista vehemencia ni peligros que afecten su educación y tranquilidad. Esto implica que las personas que trabajan en la escuela esté presente en los diferentes lugares y tiempo en la escuela.
- Regular: desarrollando la auto reglamentación, el conocimiento del efecto de las malas prácticas y la aceptación de la carga de éstas. Implica también que las medidas reguladoras, reparadoras sean justas, sin recurrir a la violencia, ni la humillación, sino respetar los derechos y la dignidad.

Para el Minedu (2016) planteó que, el desarrollo de la convivencia se da en tres orientaciones:

- El fomento de la convivencia escolar
- La precaución de la violencia escolar
- La atención de casos de violencia y acoso escolar

Con respecto al fomento de la convivencia escolar requiere implementar una serie

de aspectos como: constitución del Comité de Tutoría y Orientación Educativa, designación del personal responsable de la convivencia escolar, que será registrado en el SiseVe, elaboración participativamente las normas de convivencia de la escuela, así como también de cada aula. Al respecto Leithwood et al. (2008) afirmó: “gestionar una escuela es un trabajo en equipo. Por ello, distribuir o delegar funciones es parte de lo que el líder pedagógico debe realizar en la escuela”. En investigaciones recientes se ha observado que el liderazgo directivo, genera un impacto positivo en los aprendizajes de los educandos, cuando éste distribuye o delega funciones.

La prevención de la violencia escolar también necesita de la implementación de actividades que ayuden a evitar que ocurran situaciones de violencia, el Minedu (2016) en orientaciones para la gestión de la coexistencia escolar propone realizar: actividades de integración entre estudiantes, campeonatos, paseos, festidanzas, recreos amigables con juegos, actividades deportivas. En lo cognitivo sesiones de aprendizaje de tutoría con temas de prevención de la violencia. Charlas a los progenitores de los estudiantes, sobre las problemáticas de la violencia escolar y el desarrollo de sus capacidades parentales. Formación de docentes promotores de la prevención de la violencia escolar.

Finalmente, la tercera línea de acción propuesta por el Minedu, es la atención de los casos de violencia y acoso escolar, tal como está en este documento la atención debe ser oportuna, efectiva y reparadora. Por tal motivo es importante tener conocimiento de los pasos seguir para atender los sucesos de acoso o violencia escolar, estableciendo alianzas con otras instituciones como: la Demuna, comisaría, posta médica, entre otras. Así como también realizar el registro respectivo en libro de incidencias y en la plataforma del Si Ve sólo en los caso de violencia física o psicológica.

El desarrollo de la convivencia escolar y la implementación de las orientaciones, supone seguir cuatros pasos, Saenz (1996):

- Diagnóstico de las necesidades y aspectos relacionados a la promoción, de la convivencia escolar, prevención y atención de la violencia.
- Programación el planteamiento de objetivos realizables, así como las estrategias para alcanzarlas, todas estas deben estar consideradas en los documentos de regencia de la escuela.

- Implementación de la convivencia escolar con responsabilidad determinada normativamente por el Decreto Supremo N° 010-2012-ED artículo 9.
- Evaluación para verificar si se están cumpliendo las metas, los procesos estrategias y acciones, cuya responsabilidad recae en el equipo de convivencia escolar democrática.

Dimensión: Gestión de las condiciones operativas de los recursos de la IE:

Este desempeño directivo está contemplado en la competencia 3. “Gestionar con imparcialidad y eficiencia los recursos materiales, financieros humanos, y el tiempo son muy importantes para favorecer que las condiciones operativas para que los educandos alcancen aprendizajes significativos y de excelencia” Minedu (2014).

Seguridad y salubridad

Este aspecto esta consignada en el MBDD en el dominio 2 competencia 3 y los desempeños 7, 8, 9,10 y 11. Que establece que la IE debe contar con espacios seguros (aulas, patios, servicios higiénicos, centro de acopio de desperdicios, lugares de expendio de alimentos como quioscos cafetines, comedores), en los que no existan elementos que generen peligros a la integridad física de los educandos.

Priorizar el financiamiento de las medidas que preserven la seguridad física de los estudiantes en el uso del presupuesto de mantenimiento preventivo u otras fuentes (recursos propios, donaciones Apafa).

La IE debe estar condicionad apara la evacuación ante riesgo de desastres. Que cuenten con señaléticas de zonas seguras, croquis de evacuación, botiquín equipado, Centro de Operaciones de Emergencia (COE) implementado, rutas de evacuación despejadas y zonas de seguridad libres de objetos.

Además, la IE debe gestionar convenios estratégicos con organizaciones públicas y/o privadas para la prevención de situaciones que amenacen el ambiente, la salud, seguridad o integridad de los estudiantes, o que desarrolle una estrategia de prevención efectiva de este tipo de situaciones con los miembros de la colectividad y con los resultados positivos.

Gestión de los recursos educativos

En este aspecto tenemos en cuenta la recepción de los bienes materiales dotados por el Minedu, en cantidad suficiente, de igual manera se gestiona la distribución oportuna de estos materiales a los estudiantes para el buen inicio el año escolar. Es función del director que los materiales estén en cantidad suficiente para todos, gestionar inmediatamente si existiera un faltante. El otro detalle es que se garantice el uso del material, no solo basta la dotación del material. Esto quiere decir que los estudiantes usen los libros y cuadernos de trabajo enviados por el Minedu dentro del desarrollo de sus clases, así como también el material concreto.

Se promueve que los recursos educativos (materiales, espacios y tecnología) se utilicen y de ser necesario se gestiona la adquisición de recursos adicionales con otras instituciones y organizaciones, para que los estudiantes mejoren sus aprendizajes.

Según la R.M. N° 712-2018-Minedu, estas acciones deben estar contempladas en los planes de trabajo de la Comisión de Recursos Educativos y Mantenimiento e Infraestructura, quienes son responsables de la distribución oportuna y promoción del uso pedagógico de los recursos educativos dentro del servicio educativo y e asegurar que la totalidad del personal docente y estudiantes cuenten con los recursos necesarios. Es responsable de reportar el faltante o excedente de recursos educativos y los materiales fungibles.

Matricula y preservación del derecho a la educación

Es la acción administrativa donde se realiza el ingreso al sistema educativo de los niños, adolescentes, jóvenes y adultos en una institución educativa o programa. Siendo su condición de gratuita y no se condiciona a pago alguno, como el derecho de asociado de la Apafa, adquisición de útiles, uniforme de la escuela, aportes u otros conceptos, estando éstas bajo responsabilidad del directivo de la IE, o el responsable de esta acción. La matrícula está sujeta a la edad el niño o niña cumplidos al 31 de marzo del año. Dicho acto se realiza en presencia física del padre o madre, tutora o tutor, curador o su representante acreditado. El control de la misma es a través del (SIAGIE).

En casos de regularización de la situación escolar del menor, como el de la ubicación del estudiante en el grado mediante evaluación de ubicación, convalidación de estudios independientes, revalidación, en estos casos también se genera la matricula considerándolos

en nóminas de matrícula correspondientes.

No son impedimentos para la matrícula el no portar los documentos DNI, partida de nacimiento, pasaporte u otro documento de identidad reconocida por la autoridad competente, según corresponda, bastará una declaración jurada y un compromiso de entregar dicha documentación en los plazos que establece la normativa. También la normatividad al respecto señala que en EBR y EBA se debe considerar vacantes para estudiantes con habilidades diferentes, asociados con discapacidad leve o moderada, hasta por 15 días calendarios, a partir del inicio de la matrícula, después de ese periodo de tiempo la IE dispondrá de esas vacantes para otros estudiantes. Todos estos aspectos están contemplados en la Resolución Ministerial N° 665- 2018- aprueba Norma técnica que regula la matrícula escolar y traslado en las instituciones educativas y programas de educación básica.

Otro aspecto concerniente al derecho a la educación es el cumplimiento de las horas lectivas. El equipo directivo y los docentes que asisten a la IE, deben registrar su asistencia bajo cualquier medio (digital, biométrico, impreso u otro), el cual se actualiza diariamente y se reporta mensualmente a la Ugel de conformidad con la R.S.G. N° 326-2017-MINEDU. Norma para el registro y control de asistencia y su aplicación en la planilla única de pagos de los profesores y auxiliares de educación en el marco de la ley de Reforma Magisterial. Adicionalmente la norma primigenia para el control de las horas efectivas y lectivas desarrolladas en las instituciones educativas, es el Decreto Supremo N° 008 – 2006- ED “Lineamientos para el seguimiento y control de la labor efectiva del trabajo docente en las instituciones educativas públicas”.

En el MBDD, la competencia 3 y el desempeño 8 señala: El cumplimiento de las metas, el logro de los aprendizajes y cuyos resultados sean de beneficios de los alumnos, solo es posible cuando el directivo haga efectivo este desempeño “gestionar el uso óptimo del tiempo” desde las aulas y en toda las acciones de la escuela (Minedu 2014:42). Entonces el directivo promueve el cumplimiento de las horas lectivas y efectivas, la calendarización, generando una costumbre del uso del tiempo eficientemente.

Una buena gestión del tiempo en el caso del desempeño directivo es: haber registrado de manera oportuna la matrícula de los estudiantes en la plataforma del SIAGIE (nóminas

de matrículas aprobadas), también haber implementado estrategias de apoyo a los estudiantes que experimentan condiciones de vulnerabilidad y que ponen en riesgo su permanencia en la IE. Así como también haber generado una estrategia para asegurar la asistencia regular a la IE, los estudiantes en situación de posible abandono o riesgo de deserción escolar (por embarazo, discapacidad, enfermedad crónica, abandono moral de los padres, problemas financieros en el hogar u otros).

Gestión transparente de los recursos financieros

El Decreto Supremo N° 028 – 2007 –ED, Reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas empresariales en las instituciones educativas públicas, señala:

La finalidad del reglamento es establecer la normativa y los procesos para la administración de los recursos económicos y actividades que generen ingresos en todas las instituciones educativas públicas de las modalidades de EBR., ETP., EST., ESP., EFA.

Los objetivos son: Garantizar la eficiencia y transparencia del uso de los recursos propios. Fortalecer la gestión escolar para el auto sostenimiento y desarrollo institucional.

La ley 28044, art. 86 señala:

Los recursos económicos generados por las organizaciones educativas se destinarán, a financiar las actividades programadas estratégicamente en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), también el mantenimiento de los locales y equipamiento menor. Estos recursos son independientes y se informa trimestralmente sobre la ejecución.

El Decreto Supremo N° 011 – 2012- ED. Reglamento de la ley 28044 en su artículo 158 establece:

La generación y administración de los ingresos financieros lo realiza la misma institución educativa pública, de los ítems autorizados, excluyendo los provenientes del Tesoro Público. Los ingresos recaudados por conceptos de recursos propios y de actividades productivas empresariales de la institución educativa, son administrados por el Comité del mismo nombre y estarán destinados para acciones de mantenimiento, ampliación y

modernización del equipamiento e infraestructura educativa. El Ministerio de Educación autoriza a las escuelas a generar y administrar recursos económicos por los conceptos contemplados en el TUPA. El Comité es el responsable de la planificación, organización, dirección, administración, ejecución y evaluación de los recursos propios. El Órgano de Control Interno (OCI) de la Ugel, es el encargado de realizar el control de los estados financieros y la ejecución de las actividades económicas en las escuelas.

Con respecto al desempeño directivo en este rubro, se encuentra señalado en la competencia 3 y desempeño 9 del MBDD (2014) el director “debe administración de los recursos financieros, bajo el enfoque por resultados, en el que las metas de aprendizaje sea el punto de atención financiera”. Por lo tanto, se requiere que la IE constituya el Comité de Gestión de Recursos Propios, se garantice que la captación o generación de ingresos propios se realice mediante actividades permitidas por la normatividad vigente, y se utilice en beneficio de la IE. En consecuencia, como criterio de evaluación del desempeño directivo está que la administración sea eficiente y su rendición de cuentas claras y oportunas, al CONEI y a la Ugel. Al igual que los recursos otorgados por el Minedu para el mantenimiento de locales escolares en el sistema Wasichay antes y ahora Pronied.

Liderazgo Pedagógico

Liderazgo

La temática de la reforma educacional, está en permanente evolución y considera el rol del liderazgo como una meta importante además que esta es un vehículo para la reforma. El liderazgo está presente en los complejos sistemas educativos. Para Leithwood y Riehl (1999), definieron el liderazgo escolar como “la acción de congregar e incidir a otras personas para concatenar y alcanzar las propuestas y los objetivos convenidos a nivel institucional”.

Una definición conceptual sobre liderazgo escolar es amplia y de por medio está ligada a funciones por ello, Leithwood y Riehl, consideraron para dar la definición mencionada párrafo anterior, que dichas funciones serían de origen conceptual y normativo:

- El liderazgo existe y sirve en las interacciones sociales
- El liderazgo comprende un propósito y una dirección

- El liderazgo es considerado como una función
- El liderazgo es conceptual

El liderazgo pedagógico, según Bolívar, López y Murillo (2013): es considerado como liderazgo educativo y entendido como un componente decisivo para producir mejoras, generando situaciones institucionales favorables, pero desde tres dimensiones claramente descritos: el primero liderazgo educativo o para el aprendizaje, el segundo un liderazgo distributivo, el tercero un liderazgo para la justicia social.

Los sistemas educativos están preocupados por el tema del liderazgo educativo, sobre qué se puede hacer para dinamizar las escuelas para conseguir buenos aprendizajes en todos los estudiantes. El gobierno rígido y gerencial de las instituciones educativas, producto de la modernización, requiere ser redefinida con nuevas formas capaces de enfrentarse a las acciones más complejas lo que supone una nueva administración de la educación (Bolívar, 2012).

“La concepción de un liderazgo escolar exitoso en la escuela es porque los procedimientos y las practicas pedagógicas han corroborado visualizar un efecto positivo sobre el aprendizaje estudiantil, de manera directa o indirecta, mediante las condiciones institucionales o las participaciones de terceros” (Leithwood y Riehl ,1999:20).

La primera afirmación mencionada por el autor es que “el liderazgo contribuye al mejoramiento del aprendizaje escolar” esto se justifica en dos fuentes de las investigaciones realizadas: la primera fuente los estudios cualitativos, en los que observaron que los aprendizajes están por debajo de expectativas normales. Gezi, 1990; Levine y Lezotte, 1990; Mortimore, 1993; Scheurich, 1998). Citado por Leithwood, ellos sostuvieron:

Ejercer un liderazgo efectivo es asumir con responsabilidad las funciones y comprender las características de la situación educativa. Dentro de las características más importantes está el no ser conformista, ser muy selectivo con el personal que asumirá la carga escolar, reemplazar a los docentes que no se alinean al trabajo institucional, desaparecer los elementos que no están dirigidos al aprendizaje. Dentro de las funciones prioritarias del líder está: el monitorear permanentemente las actividades, conocer y difundir la visión

y misión de la escuela, invertir tiempo y energía en la mejora educativa, apoyar al docente en su práctica pedagógica y por último desarrollar un liderazgo pedagógico alto nivel. (p.21)

La segunda fuente se refiere a los resultados obtenidos de los estudios cuantitativos cuasi experimentales. Las dificultades encontradas en este tipo de estudios es que solamente buscan explicar las relaciones entre el escenario institucional y la actuación educativa, entendiéndose por estas la misión y las metas, la cultura, tamaño de la escuela, características pedagógicas del currículo, la asignación de los docentes calificados, el involucramiento en la toma de decisiones y las interrelaciones con los padres y la comunidad, el actuar de los líderes escolares sobre estas condiciones pueden tener un efecto importante y se puede inferir que el liderazgo puede ejercer influencia indirecta sobre los aprendizajes.

La segunda afirmación del autor “los directivos y los profesores ejercen el liderazgo pedagógico de primer orden, luego éste puede repartirse a otros miembros”.

Liderazgo directivo y liderazgo docente

Investigaciones sobre liderazgo encontraron que dicho liderazgo se centra en la labor ejercida por los administrativos y los profesores en los que se señalan las responsabilidades. Los estilos, y las funciones del liderazgo. (Leithwood y Duke, 1999) describieron diversas formas de liderazgo directrices, los que a su vez otros autores llegaron a agruparlos en seis enfoques como son: pedagógico, transformacional, moral, participativo, administrativa y de contingencia.

Los profesores pueden tener liderazgo distintos en forma y funciones, la expectativa es que asuman roles formales de liderazgo, funciones de representación para la toma de decisiones, que motiven el progreso profesional de sus compañeros, que defiendan su labor y que mejoren los procesos. También este liderazgo se puede expresarse de manera familiar, en la función de grupo, en los grupos profesionales de aprendizaje o en las alternativas de cambio al interior de la organización escolar (Grosman, Wineburg y Woolworth; Wolf, Borko, Elliot y McIver, 2000).

Sobre los resultados del liderazgo de los profesores existen pocas evidencias del efecto

del liderazgo formal e informal. Hannay y Denby (1994) revelaron que “estos liderazgos no eran tan efectivos como conductores de la transformación, por carencia de conocimientos y dominio en estrategias de transformaciones”.

En ambos casos, el liderazgo de los directores y de los docentes comprende una acción de influencia sobre las ideas, las aptitudes y las acciones de otro (Hart, 1995). Lo que se diferencia radica en la forma cómo se llega a influenciar y con qué finalidad, así como los recursos de liderazgo utilizados.

Liderazgo distribuido

Esto es posible cuando la organización se reestructura de un modelo jerárquico a un modelo horizontal. Wilson y Corcoran (1998), apreciaron que en las instituciones educativas exitosas el origen del liderazgo varía según los cambios de las dificultades y las materias. Esto implica más investigación sobre las particularidades y las consecuencias e identificar los ámbitos, en los cuales la guía o liderazgo sea más efectiva.

Dimensiones del liderazgo pedagógico

En todos los contextos el conjunto de las prácticas del liderazgo es importante y valioso. Estas deben ser consideradas como componente necesario, pero no suficiente para lograr el éxito en liderazgo (Leithwood, Janri y Steinbach 1999).

Dimensión: Establecer dirección

La labor del liderazgo tiene que realizar aspectos primordiales como apoyar al equipo a ejecutar un entendimiento compartido concerniente a la organización y las aspiraciones que se traduce en la visión institucional. La materialización del establecimiento de dirección es de diversas formas:

La participación del líder educativo, identifica nuevas ocasiones para la institución y articula una perspectiva de futuro. Un mayor compromiso y una disposición para el crecimiento profesional permanente resultan cuando la visión es portadora de valores. Cuando los líderes escolares centran los problemas para convertirlos en productivos y le permite tomar buenas decisiones, así como también identifican y articulan adecuadamente la visión institucional, para todo esto, el líder debe poseer excelentes habilidades

comunicativas (Bennis, 1984; Fairhurst y Sarr, 1996). La pericia para acopiar información y cambiarla en una herramienta útil, es otra característica del líder, el cual influye sobre cómo los demás perciben el mundo y cómo desean actuar, porque la actuación de la gente es tal como comprende las cosas.

Otra forma de materializar del establecimiento de dirección es fomentar la aceptación de metas grupales. El desarrollar metas compartidas alentado por el equipo de líderes, ayuda a fijar un rumbo definido, los sujetos se sienten animados porque las metas son contundentes, retadores y viables de realizarlas (Ford, 1992). Los objetivos compartidos permiten guiar la actividad de la institucional en un solo sentido para lograr el objetivo trazado, buscando el manejo adecuado de los procedimientos y cómo manejar de forma provechosa los enfrentamientos (Back, 1994).

Finalmente, otra singular forma de establecer rumbo o dirección es propiciar altas expectativas de rendimiento y calidad, en el equipo de profesores. Las altas expectativas de los directivos ayudan a los integrantes de la institución a observar el atributo retador de los propósitos y por supuesto que dichas metas son realizables (Podsakoff et al, 1990).

Dimensión: Desarrollar a las personas

El liderazgo pedagógico es una habilidad de los líderes sobre, el conocimiento de la enseñanza y aprendizaje. Esta capacidad depende del manejo emocional de los jefes, que es la cualidad para relacionarse emotivamente con terceros y apoyarlos a medrar sus apropiados medios emotivos en el desarrollo de sus actividades (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

El incentivo cultural, es ofrecido por los directivos, brindándoles oportunidades diálogos intensos sobre educación y escolarización, proporcionándoles materiales de instrucción, apoyando con planes bien planeados para su perfeccionamiento profesional. Además, formulando preguntas de reflexión para producir cambios en las personas.

Los dirigentes educativos ayudan a sus grupos, demostrando respeto y consideraciones por sus afectos y carestía personales. Esto implica que los problemas que se suscitan en el contexto serán tomados en cuenta por el equipo educativo a los que se les brindará el apoyo necesario. La diligencia personalizada de un jefe hacia sus colaboradores

aumenta los niveles de motivación e ilusión, disminuye el fracaso, propaga el lineamiento misionero y el aumento de forma indirecta la productibilidad (Mccoll-Kennedy y Anderson, 2002). Todo esto se resume en el apoyo individualizado.

El desarrollo personal en una organización está ligada al ejercicio del liderazgo del equipo directivo, con ejemplos y o modelos apropiados sobre los valores y las metas a conseguir en la institución. Esto permite tener una idea clara de crecimiento, afianzando el entendimiento respecto a sus propias capacidades y la auto eficacia.

Desarrollar al personal también implica, la asistencia, el reconocimiento, el desarrollar acciones de diálogos deliberativos para tener mejores respuestas a las diversas situaciones.

Dimensión: Rediseñar la organización

Es darle una mirada a los resultados sobre el rendimiento de los profesores y estudiantes, que esto se logra a través de un fortalecimiento de la cultura escolar, dirigidas a fomentar las reglas, los ideales, los comportamientos y la aptitud compartida, promoviendo la protección y la seguridad al interior de la comunidad educativa. “Una cultura escolar sólida congrega a los integrantes de la comunidad en razón de las metas, las actitudes y los ideales que sustentan esa cultura” (Leithwood y Jantzi, 1990).

El cambiar las estructuras de la organización, es otro tipo de prácticas que apoyan el desarrollo de escuelas exitosas. Louis, Kruse et al, (1995) manifestaron:

Rediseñar una organización pasa por realizar la renovación en: los grupos de docentes, en las actividades propuestas, en la recalendarización, en el cumplimiento del tiempo efectivo, las rutinarias actividades o procedimientos, el uso de las herramientas tecnológicas, los recursos materiales complementarios, aquellos elementos que dificultan o facilitan la productividad del personal. Finalmente que los líderes pedagógicos que logran éxitos es porque guían las transformaciones y los cambios pensando en consolidar las condiciones que coadyuvan a mejorar el desarrollo de los procesos pedagógicos.

Construir procesos colaborativos por parte de los líderes escolares, ayuda a incrementar el rédito de la organización educativa, otorgándoles oportunidades a los docentes para tomar decisiones en aspectos que los perjudican. La participación colaborativa brinda al equipo docente y directivo contextualizar la organización para satisfacer las necesidades, vinculadas con las metas.

Recientes investigaciones descubrieron, que la influencia del liderazgo pedagógico sobre los logros educativos es más decisiva en las instituciones que acogen a estudiantes de baja condición económica, que en aquellas que acogen a estudiantes con alta condición económica (Hallinger y Heck, 1996).

De acuerdo con la literatura y las experiencias exitosas el rediseñar la escuela implica proporcionar las condiciones favorables en el que los trabajadores (directivos, docentes y administrativos) desarrollen su iniciativa, su creatividad y otras capacidades en el cumplimiento de sus funciones, que en conjunto se llegue a consolidar la cultura escolar contextualizada. Además que para la planificación se debe brindar un espacio en común, que afiance el trabajo colaborativo; rediseñar la escuela también debe considerar la solución de situaciones problemáticas de forma colegiada, el liderazgo no debe ser centralizado, debe haber una distribución y para la toma de decisiones debe haber un mayor involucramiento del equipo docente.

Dimensión: Gestionar las condiciones de enseñanza - aprendizaje

Estudios recientes observaron que las escuelas exitosas, es porque el líder escolar no permitía excusa alguna para el incumplimiento de los objetivos trazados. Brindan apoyo a los docentes a comprender cómo pueden trabajar de manera más eficiente con sus estudiantes, haciéndole comprender al profesor que sí se puede lograr lo deseado (Louis Y Smith, 1992). Utilizar estrategias adecuadas de enseñanza - aprendizaje, requiere tener en cuenta las diversas situaciones dificultosas que aparecen a nivel del aula y de la institución. Los directores plantean las necesidades para que el equipo docente, proponga metas ambiciosas con los estudiantes, es decir altas expectativas, asumiendo decisiones fundadas respecto a la promoción de los estudiantes.

Los líderes escolares que logran éxitos son porque se plantearon altos estándares de

aprendizaje, estos deben estar organizados en el currículo de tal manera que todas las escuelas puedan hacer suya dichos estándares, lo que podría resumirse como un currículo desafiante.

En la diversidad de estudiantes, es más probable que se beneficien de un tipo de enseñanza flexible donde los contenidos curriculares están orientados a promover actitudes positivas, conocimientos, destrezas y patrones locuaces vinculados con los antecedentes culturales de los estudiantes, lo que llamaríamos ahora la contextualización (Foster, 1995).

En las escuelas donde se atiende poblaciones distintas, el aprendizaje se puede incrementar cuando hay concordancia en los programas de estudio, donde el liderazgo pedagógico es sólido al seleccionar y adoptar un currículo contextualizado, además el aliento a los profesores para trabajar colaborativamente y proporcionarle capacitaciones permanentes en el uso de este currículo (Newman et al, 2001).

Existen evidencias que los aprendizajes de los estudiantes son bajos, en aquellas escuelas donde atienden a una gran diversidad de estudiantes provenientes de diferentes lugares; así como también la desventaja de tener profesores no calificados. Por lo tanto los líderes pedagógicos de estas escuelas repotencian los procesos de enseñanza – aprendizaje para superar estas desventajas. En nuestro país esta situación ha cambiado por la modalidad de selección y la asignación de los puestos de docentes a mérito de la Ley de Reforma Magisterial.

Otra forma de lograr un liderazgo pedagógico exitoso, según Day et al. (2010) es cuando el líder debe:

- Definir la misión, visión, valores institucionales
- Optimizar los requisitos para la enseñanza y el aprendizaje
- Reestructurar la organización con innovaciones
- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje con buenas practicas pedagógicas
- Rediseñar y enriquecer el currículo contextualizando al entorno
- Mejorar la calidad del profesorado, afectivamente y profesionalmente
- Construir relaciones optimas al interior de la comunidad escolar
- Construir relaciones óptimas fuera de la comunidad escolar

La promoción y establecimiento de las condiciones necesarias para el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje se ve reflejado en el rol protagónico de los líderes escolares, así como también el arduo trabajo de los profesores el cual permitirá lograr una sociedad más justa, inclusiva y equitativa (Bolívar, 2012).

En suma el liderazgo pedagógico es cuando el líder gestiona la planificación curricular, planifica y ejecuta la supervisión, monitoreo y acompañamiento al docente, proporciona los recursos necesarios para los procesos de enseñanza – aprendizaje, realiza el seguimiento académico de los estudiantes, motiva emocionalmente a los docentes, les brinda confianza y promueve el desarrollo de sus capacidades, iniciativa y compromiso, en la práctica pedagógica.

Gestión Educativa Centrada en los Aprendizajes

Gestión

Conjunto de actividades integradas para el logro de objetivos a tiempos determinados, considerada también como el aspecto importante de la administración, como un puente entre la planificación y los objetivos específicos planeados.

Mintzberg y Stoner (1995) asumieron la definición de gestión como “el ordenamiento de los recursos individuales o de una organización con el fin de obtener resultados esperados”. O también como el arte de crear estrategias continuamente para orientarse a la visión deseada de la organización, alineando esfuerzos hasta alcanzar los propósitos propuestos.

La gestión tiene tres grandes campos: el primero se refiere a la acción ágil y eficiente que realiza una o más sujetos para conseguir un objetivo. Por lo que se le denomina gestor a la persona que hace gestión ya sea como rol o como función. El segundo campo de la gestión tiene que ver con la investigación, en el que la gestión trata del proceso responsable y ordenado para la producción del conocimiento sobre los sucesos observados, ya sea para describir, explicar, comprender los fenómenos. La gestión se convierte en objeto de estudio en los que se categorizan los conceptos desde su caracterización, estudio y elucidación, sustentados en teorías e hipótesis. De los que surgen los conceptos de gestión democrática, administrativa e institucional. Un tercer campo de la gestión es el que se desarrolla con a la

innovación, donde se crea nuevas rutas de gestión para el accionar de los sujetos, con el fin de transformarlas mejorándolas, utilizando mejor los recursos disponibles y pertinentes, adecuados e al contexto de las personas que están comprometidas con su ejecución.

Gestión educativa

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPÉ) de la UNESCO (2000) indicó que la gestión escolar es una suma de sucesos teóricos apropiados congregados y asociados, en el ámbito educacional que responda a las demandas sociales asignadas. Asimismo, se entiende por gestión educativa, las actividades realizadas por los equipos directivos de las organizaciones, quienes llegan a integrar la comprensión y la acción, la conducta y la eficacia, la habilidad y la dirección, la indagación y el beneficio, las oportunidades y la innovación, de todos los procesos que se orientan al mejoramiento permanente de las prácticas educativas.

La administración en el ámbito educativo puede abarcar distintos campos dependiendo del ámbito y los niveles de acción en el sistema: gestión institucional, escolar y pedagógica. Esta interacción de ámbitos se denomina gestión estratégica, porque cumple ciclos de mejoramiento permanente de proceso y resultado a partir de la planeación y evaluación. Cuyas características según Pozner de Weinberg (2010) son:

- Centrada en el aspecto pedagógico, donde la escuela es la unidad clave de organización del sistema educativo y que la labor que cumple es la producción de aprendizajes para todos los educandos.
- Reconfiguración, de nuevos conceptos y su profundización. Los agentes escolares comprenderán los procesos innovadores, las oportunidades y darán soluciones a distintas situaciones, porque éstos cuentan con las estrategias pertinentes.
- El trabajo colaborativo, que adopta una mirada compartida de la visión y misión y sobre qué principios quiere promover, así como los mecanismos que hacen posible la comprensión, planificación, ejecución y reflexión colaborativa de forma colegiada.
- Apertura al aprendizaje y la innovación, la aptitud de los involucrados en hallar y ejecutar nuevos conceptos para el logro de los objetivos educativos, afianzando la definición de metas y priorizando el cambio integral, aprendiendo de la propia

experiencia y la de otros y originando conocimientos para trasladarlos a la práctica.

- Asesoramiento y orientación para la profesionalización, espacios de reflexión para la formación permanente, con una interacción de prácticas profesionales para un mejor desarrollo profesional.
- Una cultura organizacional que promueva la creatividad, que estimule la participación activa, el compromiso serio, la responsabilidad individual y colectiva, que finalmente debe visionarse como una organización compacta e inteligente.

Una gestión escolar centrada en los aprendizajes, donde sus objetivos son los propósitos que orientan a toda institución educativa lo se propone alcanzar en un periodo de tiempo, estas deben ser realistas, desafiantes y congruentes, orienta la planificación de las actividades en dicho periodo, proyecta las metas a mediano plazo y todas se orientan al logro de la visión compartida de la institución (CEPAL, 211).

Compromisos e indicadores de gestión escolar

MINEDU (2017). La escuela que deseamos es una propuesta que requiere de cambios sistemáticos y organizacionales los que deben ser implementados gradualmente. El más importante es el que está ligado a las acciones de la gestión escolar.

Según estudios realizados, sobre la gestión escolar, se evidencian que en su mayor número dichas orientaciones de gestión están ligada a aspectos administrativos, los que, no responden a preparar las condiciones favorables para alcanzar los aprendizajes. En consecuencia se requiere una transformación del liderazgo convencional al liderazgo pedagógico que implica, acompañar en la planificación, ejecución y evaluación de su práctica pedagógica, del docente, más allá de las condiciones existentes y las metas trazadas

El ministerio de educación, a partir de año 2017, propuso a nivel nacional, el desarrollo de actividades para implementar los compromisos de gestión escolar en todas sus modalidades y niveles del sistema educativo básico. Estos compromisos de gestión están formulados en indicadores los que son medibles, cuyo propósito principal es que los estudiantes aprendan.

En consecuencia, corresponde a los equipos directivos de todas las escuelas a nivel nacional, liderar el cumplimiento de los compromisos asignados durante el año lectivo.

Los compromisos de gestión escolar

Están expresadas en indicadores, los que facilitan su medición, y sobre todo la escuela tiene la posibilidad de realizar la reflexión, la intervención y finalmente tomar decisiones sobre los resultados de la implementación de estos compromisos los que están orientados a mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

El origen y sustento de los compromisos de gestión escolar, están basados en los resultados y recomendaciones de las investigaciones internacionales respecto a la eficacia de la gestión escolar. Así como también las estrategias de algunas prácticas de gestión escolar recogidas de las escuelas del territorio nacional. Los documentos y estrategias que hacen posible el cumplimiento de los compromisos son:

- Marco del buen desempeño directivo (MBDD).
- Matriz de acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones en EBR
- Lineamientos y competencias del Programa estratégico logros de aprendizaje (PELA).

Dimensiones de la gestión escolar entrada en el aprendizaje

Dimensión: Progreso anual del aprendizaje de todas y todos los estudiantes

Los docentes y los directivos analizan y sistematizan los resultados finales del rendimiento académico, que se encuentran consignadas en las actas finales de evaluación del año escolar, así como también deben considerar el rendimiento alcanzado en la prueba censal de estudiantes de primaria (segundo y cuarto) y en secundaria (segundo año) respectivamente, de tal manera buscar establecer las estrategias y metas a lograr en razón de estos resultados.

El indicador de esta propuesta es la cantidad de educandos que alcanzan el nivel de logro satisfactorio en todas las áreas curriculares, lo que implica que la escuela demuestra el incremento porcentual de estudiantes que se van ubicando en el nivel logro satisfactorio en todas las áreas y durante el periodo escolar anual.

La implementación de este compromiso pasa por varios momentos, en un primer momento se procesa los resultados obtenidos ya sea al finalizar el año o en las evaluaciones censales respectivos, considerando la descripción literal en todos los casos del nivel de logro alcanzado, en inicial: logrado, proceso e inicio; en primaria logro destacado, logro previsto, proceso e inicio y en secundaria destacado, proceso, inicio, en algunos casos debajo de inicio. En segundo momento se consolida estos resultados obtenidos de los informes finales (registros, actas). El tercer momento, se programa la reflexión sobre estos rendimientos de enseñanza de toda la institución educativa, se analiza los factores que las originaron, luego establecerse los objetivos, los planes y la responsabilidad que serán útiles para la búsqueda de la mejora y progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la escuela. Esta acción es liderada por el equipo directivo, los cuales deben brindar un ambiente de confianza donde se conozcan los objetivos a lograr y los productos que se espera obtener y que los docentes lo reconozcan como suyo. Finalmente, como cuarto momento es formular el diagnóstico sistematizando y analizando las posibles causas que condicionan los aprendizajes, utilizando la técnica FODA para formular los planes de mejoramiento continuo.

Dimensión: Retención anual de los estudiantes

Este compromiso de gestión proporciona información producto del análisis, sobre el número de estudiantes que al finalizar el año lectivo han dejado de asistir la escuela sin ninguna justificación. También se concibe este compromiso como la capacidad que realiza la institución a través del equipo directivo, docente, administrativo para garantizar la permanencia y la culminación de los ciclos y niveles de la educación en el tiempo previsto, al igual que la adquisición de los conocimientos, el desarrollo de sus capacidades y finalmente el logro de las competencias establecidas en el currículo nacional. La comparación de los números de estudiantes matriculados al comienzo del año escolar y la culminación del mismo al finalizar el año, es parte del indicador de este compromiso, así como también que número de estudiantes se matriculan el siguiente año. Siendo óptimo cuando estos porcentaje sean iguales o superiores al año anterior.

La implementación de este compromiso pasa por la consolidación de los reportes de los estudiantes que no asiste a la IE, por traslados a otras instituciones educativas, por retiro de la etapa escolar. Establecer y analizar los factores que dieron origen a este abandono.

Finalmente establecer las metas cuantitativas, las estrategias que garanticen mayor retención de los estudiantes. Este compromiso aporta a la educación al país cuando todas y todos los estudiantes inician y culminan su educación básica oportunamente.

El abandono escolar se refiere a los estudiantes que se matricularon en la IE, pero que se retiraron antes de culminar el año lectivo y no continuaron en otra escuela. A diferencia del traslado se considera como tal cuando el estudiante que se matriculó en la IE se va a otra IE y culmina el año lectivo.

Este compromiso puede medirse a través de tres indicadores: números de estudiantes matriculados y reportados de acuerdo con la normatividad al respecto, número de estudiantes que asisten a diario a la escuela durante el año escolar y el número de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar, todos estos datos son procesados en el SIAGIE. El reto de este compromiso de gestión es lograr que los estudiantes culminen la educación básica en el tiempo previsto en el currículo nacional.

Dimensión: Cumplimiento de la calendarización y gestión de las condiciones operativas de la IE.

Este compromiso es de proceso, porque es un condicionante para el logro de los compromisos de resultados (1 y 2). Por su naturaleza este compromiso moviliza a todos los integrantes de la escuela, hacia la optimización del uso del tiempo en la realización de sus funciones. Tiene dos aspectos a contemplar: administración del trabajo escolar y la jornada laboral. El cumplimiento de ambas jornadas garantiza también el cumplimiento de las actividades de aprendizaje propuestas.

El Decreto Supremo 008-2006 – ED, orienta el control del trabajo efectivo de la labor docente en las escuelas públicas. Establece el cumplimiento de las horas pedagógicas del año escolar, en el que se considera la calendarización y recalendarización de las actividades del año escolar y asistencia y permanencia del personal y estudiantes. Un segundo aspecto es la gestión de las condiciones operativas, en los que se consideran: el programa de mantenimiento preventivo de locales escolares, gestión de riesgo, desastres y defensa nacional, matrícula de los y las estudiantes, entrega oportuna y promoción del uso del material educativo y gestión de alianzas y oportunidades.

El cumplimiento de las horas pedagógicas del año escolar en el sistema educativo peruano es como se detalla:

Tabla 1

Horas pedagógicas mínimas de cumplimiento anual

| Modalidad | Nivel / Ciclo | Horas pedagógicas anuales |
|------------------|---|----------------------------------|
| EBR | Educación inicial | 900 |
| | Servicios educativos escolarizados y no escolarizados | |
| | Educación primaria | 1100 |
| | Educación secundaria JER | 1200 |
| | Educación secundaria JEC | 1600 |
| | Colegios de Alto Rendimiento COAR | 2135 |
| EBA | Ciclo inicial | 950 |
| | Ciclo intermedio | 950 |
| | Ciclo avanzado | 950 |
| EBE | Nivel inicial | 1100 |
| | Nivel primaria | 1100 |

La calendarización en las II.EE y programas educativos toman en cuenta las fechas de iniciación y término del año lectivo o período promocional, las horas pedagógicas mínimas decretadas como lectivas, los días de vacaciones de los y las estudiantes, los feriados nacionales y regionales y otras actividades promovidas por el sector educación.

La recalendarización solo es posible por el suceso de un evento natural, que promueve una acción de emergencia, que puede ser las heladas o friaje, siniestro que inhabilite el servicio educativo en la IE y corre el riesgo la seguridad de los educandos. De darse el caso formular un plan de recuperación de las horas dejadas de dictar, garantizar el cumplimiento de las horas mínimas establecidas para cada modalidad y nivel.

También en este compromiso se establece la asistencia y permanencia del personal y estudiantes. El directivo es el responsable del cumplimiento de las horas efectivas de clases tal como lo señala el D.S 08-2006-ED, el incumplimiento de este da origen a los descuentos

y acciones administrativas pertinentes. El director debe distribuir la carga horaria teniendo en cuenta los criterios de orden de prioridad tanto para la asignación del horario o turno, primera prioridad la escala magisterial, luego el periodo de servicios en la IE que labora, y finalmente el tiempo de servicios oficiales.

El equipo directivo debe implementar mecanismos de seguimiento y control de la asistencia de los estudiantes, evitar que la continua inasistencia sea un factor de riesgo.

Otro aspecto del cumplimiento de la calendarización es el mantenimiento de los locales escolares, cuya responsabilidad recae en el director, por lo que el estado en un programa de descentralización asigna recursos para el mantenimiento preventivo de los recintos escolares, que se desarrolla en tres etapas: programación, ejecución y evaluación. La responsabilidad de la ejecución del mantenimiento es antes del inicio del año escolar. Por tal motivo la primera etapa es fundamental en la organización y la priorización de los trabajos a ejecutar de acuerdo con la norma técnica Resolución Ministerial N° 009 -2019- MINEDU.

El cumplimiento de las actividades del plan de la gestión de riesgos, desastres, seguridad y defensa nacional, es importante organizar, realizar y evaluar los simulacros oficiales y las campañas de prevención, de respuesta frente a los peligros y amenazas del territorio. Las fechas establecidas son de cumplimiento obligatorio por todas las II.EE a nivel nacional. Otro aspecto considerado dentro de este compromiso tres es el de la matrícula oportuna sin condicionamientos de los estudiantes que ingresan al sistema educativo y los otros la actualización de datos, deben cumplirse a los 45 días de haberse iniciado las labores educativas.

El compromiso tres también considera el cumplimiento de entrega oportuna y promoción de uso pedagógico de los recursos educativos, asegurando que la totalidad de docentes y estudiantes cuenten con dicho recurso, para el inicio y desarrollo del año lectivo. El estado también distribuye los recursos educativos en lengua originaria para las II.EE Intercultural Bilingüe, acción que debe ser controlada y vigilada por el director de la IE.

El reto de este compromiso es que todas las escuelas del país, es cumplir con la cantidad de horas lectivas y actividades planificadas en beneficio de los estudiantes.

Dimensión: Acompañamiento y monitoreo a los docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas orientadas al logro de aprendizajes.

Este compromiso de gestión pretende la mejora del trabajo pedagógico de los docentes, porque es un factor que tiene impacto directo en los aprendizajes de los educandos, así como también al mejoramiento del proceso de enseñanza, con incidencia en la planificación, conducción mediación, evaluación formativa.

El contenido de este compromiso son: prácticas de gestión para poner en práctica el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB) y acciones que contribuyan al desarrollo de los aprendizajes de manera transversal.

El primer componente está directamente relacionado con el progreso de la metodología de enseñanza - aprendizaje, por eso es necesario realizar las siguientes prácticas de gestión: generación de espacios para el trabajo colegiado entre directivos y docentes, así como entre docentes y estrategias de acompañamiento pedagógico a los docentes, para reflexionar, evaluar y tomar determinaciones que mejoren el trabajo pedagógico de los docentes, así como también lograr el involucramiento de las familias en la formación de los estudiantes.

Según la R.S.G. N° 008 -2016-MINEDU, una de las estrategias de la formación en servicio es el acompañamiento pedagógico. Para este caso se utiliza las rúbricas para recoger información sobre su desempeño contemplado en el dominio 2 del Marco del Buen Desempeño Docente, identificando necesidades, definiendo las estrategias de fortalecimiento de capacidades.

El seguimiento en el aula y las asambleas de inter aprendizaje, son estrategias de acompañamiento pedagógico liderado por el directivo. Este acompañamiento comprende acciones de asesoramiento al docente, orientando a mejorar la labor pedagógica y promover la unificación, conformación y fortalecimiento de la comunidad profesional de aprendizaje.

El equipo directivo debe ejecutar una autoevaluación institucional, para identificar la situación actual y progreso de las prácticas pedagógicas y de gestión que se ha priorizado para promover el desarrollo de los aprendizajes a través de la implementación progresiva del

CNEB, así como también generar procesos de mejora continua.

Existen acciones de manera transversal, como la Tutoría y Orientación educativa (TOE), donde el equipo directivo debe promover las acciones de TOE para brindar a los educandos un acompañamiento socio emotivo y cognoscitivo con apoyo de las familias. Estas acciones deben realizarse de manera permanente en un ambiente de confianza y respeto en distintos espacios de encuentros dentro y fuera del horario escolar. Estas actividades deben ser lideradas por el Comité de Tutoría de conformidad con la R.M. N° 396-2018-MINEDU.

Según la R.M N° 712-2018-MINEDU, establece para el 2019, la implementación en todas las II.EE de educación primaria el desarrollo del área de educación física con tres horas semanales, así como también en secundaria. El directivo debe garantizar los espacios educativos apropiados para la ejecución de las actividades de educación física. También se considera en este compromiso de gestión escolar el tema transversal de la educación artística y cultural, lo que se pretende promover un enfoque multicultural e interdisciplinario que reconoce las diversas características sociales y culturales. UNESCO (2006) afirmó: ...“todas las personas tienen un potencial creativo que deben poder desarrollar plenamente y buscar reafirmar el derecho de todo estudiante a intervenir en las actividades artísticas y culturales de su país”. Otro enfoque transversal es la Educación Ambiental, que debe promover la formulación de la problemática relacionadas con la temática ambiental, elaborando un Proyecto Educativo Ambiental Integrado (PEAI), las actividades pedagógicas propuestas deben involucrar a las familias y la comunidad. Es imperativo a nivel nacional realizar los reportes de las actividades a través de la matriz de logros ambientales dos veces al año. De acuerdo con la R.S.G. N° 368-2017-MINEDU respecto a la protección contra la radiación solar debe implementarse acciones que permitan la protección. La ley 30021 promueve la alimentación saludable para los estudiantes.

De acuerdo al CNEB, también considera las competencias digitales (TIC) desde inicial, primaria y secundaria, la competencia 28 dice que el estudiante “...se desenvuelve en los entornos virtuales generados por las TIC”. Los directivos deben implementar las condiciones para que el docente esté capacitado, para tal debe desarrollar talleres de alfabetización digital para todos los docentes. El sistema educativo actual también propone

implementar la enseñanza del inglés en las instituciones públicas desde el nivel primaria, en proceso de implementación gradual, en el caso de secundaria se establece la asignación de tres horas semanales.

Adicionalmente este compromiso de gestión escolar, incorpora los espacios con las familias. Los directivos promoverán en coordinación con los docentes, las reuniones con las familias (padre, madre, tutores) para reflexionar sobre temas pedagógicos y promover la interacción entre los miembros de las familias (padre, madre, hijo), considerar las demandas de las familias, reflexionar sobre el progreso de los aprendizajes de sus vástagos, promover talleres, encuentros familiares.

Este compromiso de gestión escolar, puede medirse con dos indicadores puntuales, el primero el número de registro de monitoreo y acompañamiento programados en el plan anual que se ha ejecutado. El segundo indicador porcentaje de reuniones de inter aprendizaje programadas y ejecutadas.

Dimensión: Gestión de la convivencia escolar

El fin de este compromiso es incentivar y promover las interacciones personales adecuadas de todos los miembros de la escuela, rechazando todo tipo de violencia, valoración de la diversidad y el ejercicio de una ciudadanía diligente. En nuestro medio, las orientaciones para el procedimiento de prevención, atención de violencia contra niñas, niños y adolescentes, está regulado por el D.S. N° 004 – 2018 –MINEDU.

Abad (2010) sostuvo: que cuando en las instituciones educativas exista una convivencia escolar participativa e inclusiva, éstas generarán condiciones favorables para el aprendizaje, por lo tanto los resultados de esta buena convivencia, será que los estudiantes llegarán a ser ciudadanos competentes, activos y con responsabilidad. En las escuelas esto empieza por conformar el Comité de Tutoría y hacer una planificación colectiva en el que debe contemplar las acciones de promoción, prevención y atención contra la violencia escolar de los niños y adolescentes.

En referencia a la gestión de protección de los estudiantes, los directivos y todo el

personal de la IE deben adoptar medidas para la protección, estableciendo una red de ayuda para realizar las acciones de previsión y auxilio de casos de violencia estudiantil e interfamiliar. Adicionalmente todo visitante debe registrarse con documento de identidad e indicar el motivo de la visita, las personas que interactúan con los estudiantes deben hacerlo en el marco del respeto a su integridad moral, psíquica y física. También debe tenerse en cuenta que cualquier intervención o entrevista a los estudiantes deberá ser en espacios libres, seguros durante la jornada laboral, con conocimiento de los directivos. Tomar medidas internas donde el personal de la IE conozca sus responsabilidades y compromisos respecto a la protección de los estudiantes.

Este compromiso puede valorarse con los siguientes indicadores: inclusión en el reglamento interno las normas de convivencia, las que resultaron del consenso de la comunidad educativa y su publicación evidente; acciones con las familias para proporcionar información sobre los aprendizajes de los educandos, la coexistencia en el aula y otros aspectos de interés consideradas en el Plan Anual de Trabajo que han sido implementados; el otro indicador es el número de registros de sucesos y su atención oportuna, en el Libro de Registro de Incidencias y reportados al Siseve.

Elaborar de forma participativa las normas de convivencia, estimula la sensación de pertenencia, incrementa la responsabilidad de su ejecución y permite la aprobación de la aplicación de las medidas reguladoras. La incorporación de las familias en las acciones de la prevención, protección y solución de los temas de la violencia genera un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes, además permite que se estrechen los vínculos interpersonales óptimos entre todos los miembros de la colectividad educativa.

Violencia escolar

Se define como la forma de causar daños, lesiones, trastornos, privaciones en contra de uno mismo o de otras personas, pero utilizando la fuerza el poder, sea ésta en forma de amenaza o de hecho. Estas pueden ocurrir al interior o exterior del recinto institucional, en el hogar con presencia física, o también utilizando la vía digital u otros medios de comunicación. Los agresores pueden ser integrantes de la institución educativa, personas ajenas a la institución.

La interculturalidad, la inclusión, la participación y la democracia son características

de una convivencia saludable, producto de la gestión y colaboración de los padres, los maestros, los estudiantes y el equipo directivo, quienes deben garantizar y promover dichas características. Las estrategias que conducen a estas deben ser motivadoras, armoniosas, la responsabilidad de su implementación recae en el equipo directivo.

El reto de este compromiso busca que todas las instituciones educativas del país deben ser lugares seguros y acogedores para los estudiantes. Sustentados en el Convenio de los Derechos del Niño (CDN) en sus artículos 19, 20,34, y 36. Ley 30403 prohíbe en cualquier institución educativa el castigo corporal y trato humillante como forma de corrección y disciplina. Reglamento de la Ley 29719 promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas, D.S 010 -2012- ED.

Pareja (2009), consideró que el liderazgo pedagógico del directivo, puede utilizar el problema como la ocasión para producir aprendizajes. Sin embargo, si el conflicto es propio a la conducta social, la gestión involucra saber orientar, las condiciones tensas y el acto de exacerbación, según Cfroerer, Nelesen y Kern (2013) entra en acción la disciplina positiva, el directivo debe manejar la situación de conflicto y construye aprendizaje a partir de ésta. La disciplina positiva se caracteriza porque promociona la noción de pertenencia y una valorización positiva de la comunidad, promueve estrategias de solución al conflicto donde apuntan al bien común, enfatiza el dominio personal para facilitar el manejo de situaciones, promoviendo la escucha activa y la autorreflexión, que favorece la autonomía del estudiante.

1.3 Formulación del Problema

Problema General

- ¿Cuál es influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?.
- Problemas Específicos
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?.
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?.
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones

educativas de la Ugel 05?.

- ¿Cuál es la influencia de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?.
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?.
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?.
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?.

1.4 Justificación

Esta investigación surge de la necesidad de demostrar que los resultados del trabajo pedagógico en el aula, pasa por la responsabilidad de los docentes directamente, así como también responsabilidad indirecta de los que dirigen la institución educativa, esto agregado a un ambiente favorable.

Justificación epistemológica

Al no existir muchos antecedentes del presente estudio en su total dimensión, en nuestro país, muchas veces solo consideran la práctica pedagógica en el aula y pocas veces se ha tomado en cuenta los factores subyacentes del proceso pedagógico para lograr buenos resultados. Las conclusiones de esta investigación servirán como contribución al conocimiento y sentará base para nuevas investigaciones, así mismo servirá como apoyo al conocimiento y desempeño de los directores y sub directores de las escuelas, centrar su labor en el aspecto pedagógico más que en el administrativo.

Justificación práctica

De los resultados obtenidos en esta investigación, las organizaciones gubernamentales del sector educación Ministerio de Educación, Direcciones Regionales y Direcciones de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas, tomarán en cuenta las recomendaciones para que la reforma educativa obtenga los resultados esperados, que los aprendizajes de los estudiantes sean satisfactorios al culminar cada año, ciclo durante la etapa escolar y salgan de ella preparados para incorporarse al mundo laboral en nuestra sociedad, con las

competencias alcanzadas en todo el proceso educativo (básica, superior).

Que la escuela como tal, también modifiquen sus procesos al ritmo del cambio tecnológico que no se quede rezagado con prácticas obsoletas, administraciones clásicas, burocráticas rutinarias,

Justificación legal

El marco legal que justifica el presente estudio es el Reglamento de Investigación de Posgrado de la Universidad César Vallejo, cuya disposición es concordante con la Ley Universitaria 30220, que en su art. 48 determina, que la universidad debe cumplir con la función esencial y obligatoria de realizar investigaciones.

1.5 Hipótesis

Hipótesis General

HG Existe influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Hipótesis Específicas

H₁ Existe influencia significativa de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05

H₂ Existe influencia significativa de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05

H₃ Existe influencia significativa de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

H₄ Existe influencia significativa de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

H₅ Existe influencia significativa de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05

H₆ Existe influencia significativa de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

H₇ Existe influencia significativa de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

1.6 Objetivos

Objetivos General

- Determinar la influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- Determinar la influencia de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- Determinar la influencia de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- Determinar la influencia de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- Determinar la influencia de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- Determinar la influencia de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- Determinar la influencia de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

El estudio es de nivel predictivo, porque tiene el propósito de prever o anticipar situaciones futuras. Según Whitney (1970), afirmó que la investigación predictiva consiste prevenir condiciones futuras a partir de estudios evolutivos de los eventos, de su interacción con el contexto, de las fuerzas volutivas de los agentes que participan y de las probabilidades de que algunos de esos casos sucedan.

Tipo de estudio

Es básica sustantiva. Enfoque cuantitativo en razón a los sustentos de los investigadores como Sánchez y Reyes (1996) sostuvieron: “Es una investigación cuantitativa por su finalidad de aportar información estadística”

Diseño

Es correlacional causal, porque establece incidencia dos o más variable sobre otra, es decir es determinar si una variable está asociada con otra, sin explicar las razones causales entre ambas. Es transversal porque la recolección de los datos se realiza en una sola etapa. (Hernández, Fernández y Baptista 2006 p.78).

2.2 Variables

Variable 1 Desempeño directivo

Según la R.S.G. 304 -2014 –MINEDU, establece y aprueba la estructura del marco del buen desempeño directivo (MBDD) que consta de dos dominios, seis competencias y 21 desempeños. En este contexto lo que se pretende explicar es que las acciones del equipo directivo influye indirectamente en los aprendizajes y el ámbito de su acción es clave para la mejorar estos aprendizajes.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desempeño directivo

| Dimensiones | Indicadores | Items | Escala | Niveles y rango |
|---|---|-------|------------------|-----------------|
| Procesos pedagógicos | Planificación curricular | 1-4 | | |
| | Monitoreo del trabajo docente | 5-8 | | |
| | Acompañamiento y fortalecimiento | 9-12 | | |
| Cultura escolar | Seguimiento de los aprendizajes | 13-16 | Ordinal | Eficiente |
| | Participación de la comunidad educativa | 17-21 | Nunca = 1 | [140 - 186] |
| | Clima escolar | 22-24 | Casi nunca = 2 | Regular |
| | Convivencia escolar | 25-28 | Casi siempre = 3 | [93 - 139] |
| Gestión de las condiciones de enseñanza aprendizaje | Seguridad y salubridad | 29-34 | Siempre = 4 | Deficiente |
| | Gestión de los recursos educativos | 35-37 | | [46 - 92] |
| | Matrícula y preservación del derecho a la educación | 38-42 | | |
| | Gestión transparente de los recursos financieros | 43-46 | | |

Variable 2 Liderazgo pedagógico

En la actualidad en el aspecto educacional, el liderazgo pedagógico es considerado como fundamental en las escuelas como no antes visto. Las reformas educativas y su constante cambio han tomado en cuenta el rol del liderazgo pedagógico. Según Leithwood (2009) "...el líder pedagógico dinamiza e influye en otros para integrar y alcanzar las aspiraciones y las metas compartidas de la escuela", esto contribuye de manera trascendente en el logro de los aprendizajes de los educandos (p.20).

Tabla 3

Operacionalización de la variable liderazgo pedagógico

| Dimensiones | Indicadores | Items | Escala | Niveles y rango |
|--|--|---------|------------------|----------------------|
| Establecer dirección | Visión, misión y metas definidas de la institución | 1 - 5 | Ordinal | Eficiente |
| Desarrollar al personal | Condiciones propicias para el desarrollo profesional del docente | 6 - 10 | Nunca = 1 | [62 - 82] |
| | | | Casi nunca = 2 | Regular |
| Gestionar los procesos enseñanza - aprendizaje | Condiciones de los recursos materiales y financieros | 11 - 16 | Casi siempre = 3 | [41 - 61] |
| Rediseñar la organización | Organización estructural y funcional de la institución. | 17 - 20 | Siempre = 4 | Deficiente [20 - 40] |

Variable 3: Gestión escolar centrada en los aprendizajes

La gestión escolar centrada en el aprendizaje es cuando todos los integrantes de la comunidad educativa dirigen sus actividades hacia la mejora de los aprendizajes, consecuentemente la gestión se reporta como exitosa. En tal sentido los compromisos de gestión escolar (CGE) se organizan en cinco aspectos y son los que orientan las labores del líder pedagógico (directivos). Cada compromiso tiene un objetivo que puede medirse en cuanto a los avances y los logro alcanzados de cada uno. Estos en su conjunto promueven y reflejan la gestión adecuada, describen el logro y los indicadores de seguimiento. MINEDU (2918). RM. 712.

Tabla 4

Operacionalización de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje

| Dimensiones | Indicadores | Items | Escala | Niveles y rango |
|------------------------------|--|---------|---|-----------------|
| Progreso de los estudiantes | Resultados de la acción pedagógica | 1 - 7 | Ordinal Nunca = 1 Casi nunca = 2 Casi siempre = 3 Siempre = 4 | Eficiente |
| Retención de los estudiantes | Estudiantes que siguen en la misma institución | 8 - 19 | | [134 - 178] |
| Calendarización | Horas lectivas y efectivas | 20 - 28 | | Regular |
| Acompañamiento y monitoreo | Acompañamiento de la práctica pedagógica | 29 - 38 | | [89 - 133] |
| Convivencia escolar | Clima institucional | 39 - 44 | | Deficiente |
| | | | | [44 - 88] |

2.3 Población, muestra y muestreo

Población, Hernández, Fernández y Baptista (2010). “Es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula las preguntas de la investigación, o lo que es lo mismo el conjunto de entidades o cosas a las cuales refieren las conclusiones de la investigación” (p. 132).

La población donde se desarrolló el trabajo de investigación fue en las instituciones educativas del distrito de San Juan de Lurigancho de los cuales solo en el nivel secundario cuenta con 2366 docentes.

Muestra

Hernández, et al. (2010, p. 173) sostuvieron “la muestra es un subgrupo representativo de la población de estudio, de quienes se logrará obtener los datos y esto requiere una delimitación con antelación y precisión”.

En la investigación realizada, la muestra tuvo la intención de inferir propiedades de la totalidad representativa de la población. Se seleccionó a 330 docentes de las instituciones educativas del distrito de San Juan de Lurigancho.

Para determinar la muestra para el estudio se empleó la fórmula estadística de proporciones de una población finita.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * (1-p)} \quad n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(2366)}{(0.05)^2 (2366-1) + (1.96)^2 (0.5)(1-0.5)} = 330$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra a calcular

N= Tamaño de la población 2366 docentes del nivel secundaria

Z= 1,96 (nivel de confianza)

e = 0.05% es el margen de error

p = 0.5 es la proporción que esperamos encontrar

Muestreo:

Probabilístico:

Hernández et al. (2010, p.176). Manifestaron: “la determinación de los componentes de la población tiene igual posibilidad de ser elegidos y se obtienen delimitando la singularidad de la población y la proporción de la muestra”.

Al respecto Arias (2006) señaló que “el investigador determina los criterios o juicios para la selección de los elementos en base a criterios o juicios preestablecidos”.

Criterios de selección:

Los criterios de inclusión: docentes del nivel secundario del distrito de San Juan de Lurigancho

Los criterios de exclusión: docentes de inicial, primaria

La que nos da como resultado una muestra de 330 profesores del nivel secundario a los que se deberá aplicar el cuestionario.

- **Criterios de inclusión**

- Docentes nombrados del nivel secundario, del distrito de estudio.
- Docentes contratados del nivel de secundaria, del distrito de estudio.
- Docentes que laboran en el período anual lectivo

- **Criterios de exclusión**

- Docentes nombrados y contratados de los niveles iniciales del distrito focalizado de estudio.
- Docentes nombrados y contratados de los niveles primarios del distrito focalizado de estudio.

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

Técnica

Ficha Técnica

| | |
|--------------------|---|
| Variable 1 | : Desempeño directivo |
| Autor | : Rommel Lizandro Crispín |
| Administración | : individual |
| Duración | : 30 minutos |
| Aplicación | : Docentes nivel secundario |
| Instrumento | : Cuestionario |
| Descripción | : Consta de tres dimensiones: Procesos pedagógicos : 16 ítems Cultura escolar : 12 ítems Gestión condiciones E-A :18 ítems |
| Escala de Medición | : Ordinal |

Ficha Técnica

| | |
|-------------------|-----------------------------|
| Variable 2 | : Liderazgo pedagógico |
| Autor | : Rommel Lizandro Crispín |
| Administración | : individual |
| Duración | : 30 minutos |
| Aplicación | : Docentes nivel secundario |
| Instrumento | : Cuestionario |

Descripción : Consta de cuatro dimensiones:
 Establecer dirección : 5 ítems
 Desarrollar al personal : 5 ítems
 Gestión procesos E-A : 6 ítems
 Rediseñar la organización : 4 ítems

Escala de Medición : Ordinal

Ficha Técnica

Variable 3 : Gestión escolar centrada en los aprendizajes

Autor : Rommel Lizandro Crispín

Administración : individual

Duración : 30 minutos

Aplicación : Docentes nivel secundario

Instrumento : Cuestionario

Descripción : Consta de cinco dimensiones:
 Progreso anual : 7 ítems
 Retención de estudiantes : 12 ítems
 Calendarización : 9 ítems
 Acompañamiento y monitoreo : 10 ítems
 Convivencia escolar : 6 ítems

Escala de Medición : Ordinal

Validez y confiabilidad

Bernal (2006) expresó que “la validez señala el nivel de inferencia de las conclusiones sustentándose en los resultados logrados. Por lo tanto el instrumento de medición es válido porque está diseñado para medir lo que se pretende” (p. 124).

Considerando la definición anterior, los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos a evaluación de expertos con la finalidad de establecer su validez. Dicha evaluación fue individualizada juzgando las bondades del instrumento considerando la congruencia, relevancia del contenido y los ítems, así como la claridad de la redacción.

Tabla 5

Validez de los instrumentos: Desempeño Directivo, Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar Centrada en el Aprendizaje.

| | Expertos | Suficiencia del instrumento | Aplicabilidad del instrumento |
|---|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Dr. Sebastián Sánchez Díaz | Hay suficiencia | Aplicable |
| 2 | Dra. Yolanda Huayta Franco | Hay suficiencia | Aplicable |
| 3 | Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel | Hay suficiencia | Aplicable |

Los expertos considerados en la tabla, después de haber realizado la revisión de cada instrumento vertieron opinión sobre suficiencia y aplicabilidad de los tres instrumentos por lo tanto se determina la validez a juicio de los expertos.

Confiabilidad

Según Bernal (2006). Señaló que la fiabilidad de un instrumento es cuando hay "... solidez en la valoración obtenidas por los encuestados, también cuando estas se aplican en otras ocasiones sin modificarlas. Por tanto es fiable dicho instrumento, porque da los mismos resultados en diferentes periodos de mediciones" (p.124).

En el caso de la investigación se sometió a criterio de consistencia Alfa de Cronbach, por ser variables politómicas, utilizando el software SPSS, con una muestra piloto, según detalle siguiente:

Tabla 6

Prueba de fiabilidad de los instrumentos

| Variables | Número de elementos | Alfa de Cronbach |
|--|----------------------------|-------------------------|
| Desempeño directivo | 46 | 0,821* |
| Liderazgo pedagógico | 20 | 0,790* |
| Gestión escolar centrada en el aprendizaje | 44 | 0,821* |

De la tabla se confirma según el estadígrafo Alfa de Cronbach, que los instrumentos

analizados muestran un alto grado de confiabilidad, es decir para los casos de la variable desempeño directivo y gestión escolar centrada en el aprendizaje, dichos instrumentos de recojo de información, tiene una fuerte confiabilidad del 82.1%, mientras que los instrumentos de la variable liderazgo pedagógico tiene una fuerte confiabilidad del 79.0%.

2.5 Métodos de análisis de datos

La información obtenida por medio del cuestionario es de escala ordinal, la valoración con escala Likert, con preguntas cerradas.

Reynaga (2015, p.17) afirmó que el procedimiento secuencial del tratamiento de los datos cualitativos y cuantitativos, constituye el método estadístico. Este tratamiento permite la comprensión de la realidad, que han sido verificadas y deducidas del planteamiento de la hipótesis de la investigación.

Para este estudio específicamente se utilizó la regresión lineal logística ordinal, porque el objetivo de esta fue estimar la significancia estadística de los factores versus una respuesta avizorada y la operatividad con la inversa del logaritmo de la razón de probabilidad, en la que se predicen la probabilidad de éxito o fracaso de los factores independientes. Los factores son el desempeño directivo y el liderazgo pedagógico y la respuesta observada fue la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje.

La fórmula de la regresión logística ordinal (RLO) es:

$$\ln (O_i) = \alpha_i + \beta X$$

\ln = logaritmo

O_i = es la razón de la probabilidad

α_i = intercepto de la categoría i

βX = combinación lineal

Adicionalmente se procesa los datos para encontrar el área de dependencia de las variables predictores frente a la variable resultado, a través del al Curva de características operativas relativas (COR.) o curva ROC.

III RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo

Después de procesar los datos recolectados en las instituciones públicas de la Ugel 05, se llega a los siguientes resultados.

Tabla 7

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo, en las instituciones educativas de la Ugel 05.

| Desempeño directivo | | | | |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 24 | 7,3 | 7,3 |
| | Regular | 274 | 83,0 | 90,3 |
| | Eficiente | 32 | 9,7 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

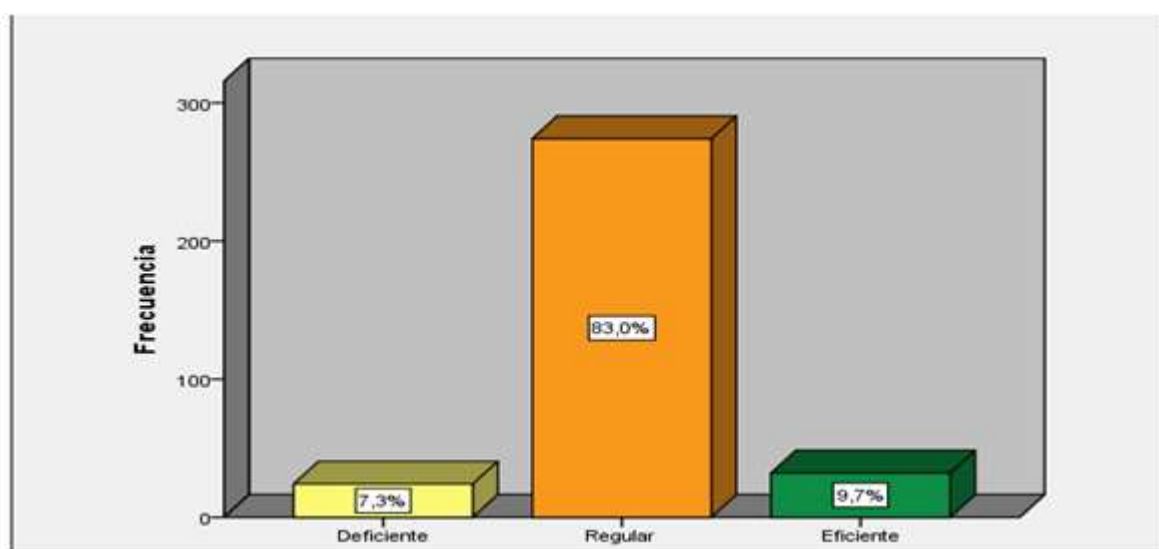


Figura 4: Distribución porcentual de la variable desempeño directivo

Interpretación:

Según la tabla 7 y figura 4 se evidencia que los encuestados manifestaron que el desempeño directivo en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 83,0%, mientras que un 9,7% dice que es eficiente, y sólo el 7,3% manifestó que el desempeño directivo es deficiente.

Tabla 8

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo en su dimensión procesos pedagógicos, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Procesos pedagógicos | | | | |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 45 | 13,6 | 13,6 |
| | Regular | 261 | 79,1 | 92,7 |
| | Eficiente | 24 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

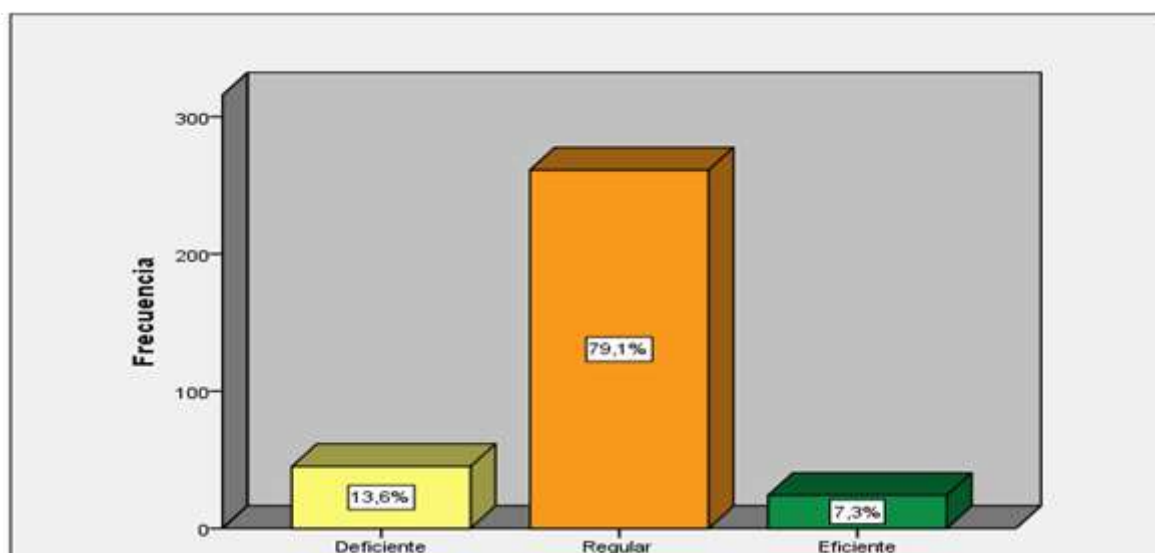


Figura 5: Distribución porcentual de la variable desempeño directivo, en su dimensión procesos pedagógicos

Interpretación:

De la tabla 8 y figura 5 se evidencia que los encuestados manifestaron que el desempeño directivo respecto a los procesos pedagógicos, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 79,1%, mientras que un 13,6% dice que es deficiente, y sólo el 7,3% manifestó que el desempeño directivo en los procesos pedagógicos es eficiente.

Tabla 9

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo en su dimensión cultura escolar, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Cultura escolar | | | | |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 33 | 10,0 | 10,0 |
| | Regular | 274 | 83,0 | 93,0 |
| | Eficiente | 23 | 7,0 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

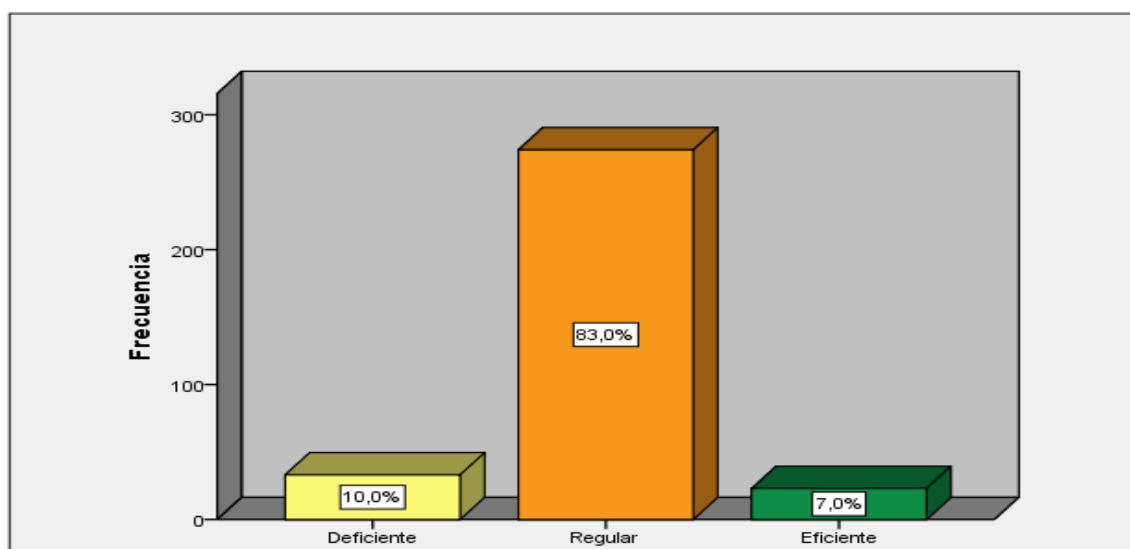


Figura 6: Distribución porcentual de la variable desempeño directivo, en su dimensión procesos pedagógicos

Interpretación:

De la tabla 9 y figura 6 se muestra que los encuestados manifestaron que el desempeño directivo respecto a la cultura escolar, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 83,0%, mientras que un 10,0% dice que es deficiente, y sólo el 7,0% manifestó que el desempeño directivo en cultura escolar es eficiente.

Tabla 10

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable desempeño directivo en su dimensión gestión de las condiciones operativas, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Gestión de las condiciones operativas | | | | |
|---------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 25 | 7,6 | 7,6 |
| | Regular | 282 | 85,5 | 93,0 |
| | Eficiente | 23 | 7,0 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

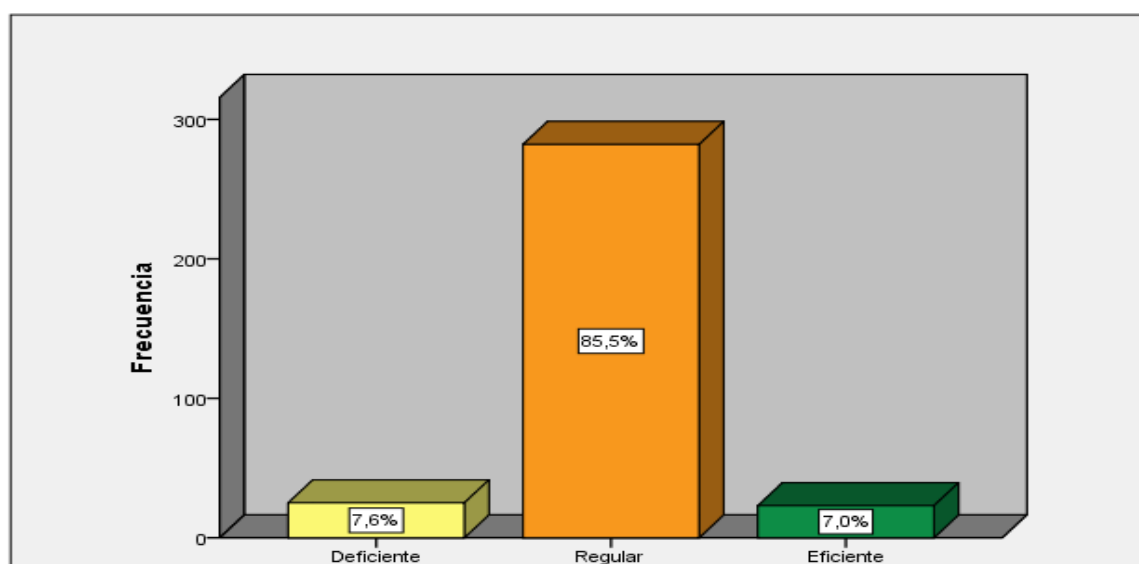


Figura 7: Distribución porcentual de la variable desempeño directivo, en su dimensión condiciones operativas

Interpretación:

De la tabla 10 y figura 7 se muestra que los encuestados manifestaron que el desempeño directivo respecto a la gestión de las condiciones operativas, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 85,5%, mientras que un 7,6% dice que es deficiente, y sólo el 7,0% manifestó que el desempeño directivo en cultura escolar es eficiente.

Tabla 11

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Liderazgo Pedagógico | | | | |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 25 | 7,6 | 7,6 |
| | Regular | 270 | 81,8 | 89,4 |
| | Eficiente | 35 | 10,6 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

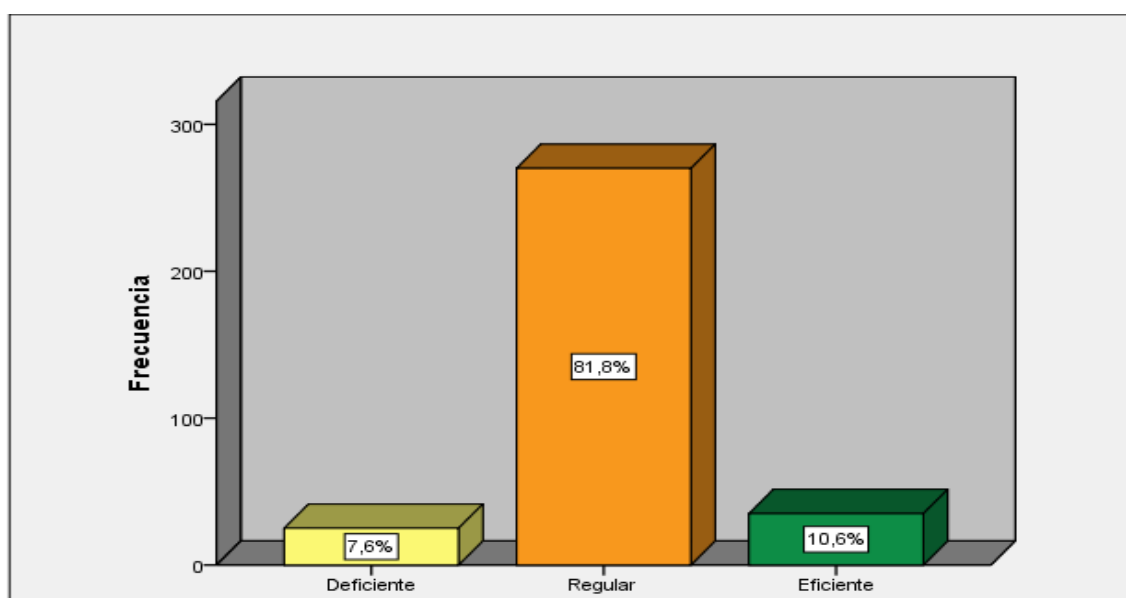


Figura 8: Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico

Interpretación:

De la tabla 11 y figura 8 se evidencia que los encuestados manifestaron que el liderazgo pedagógico, de los directivos en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 81,8%, mientras que un 10,6% dice que es eficiente, y sólo el 7,6% manifestó que el liderazgo pedagógico es deficiente.

Tabla 12

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión establecer dirección, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Establecer dirección | | | | |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 76 | 23,0 | 23,0 |
| | Regular | 226 | 68,5 | 91,5 |
| | Eficiente | 28 | 8,5 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

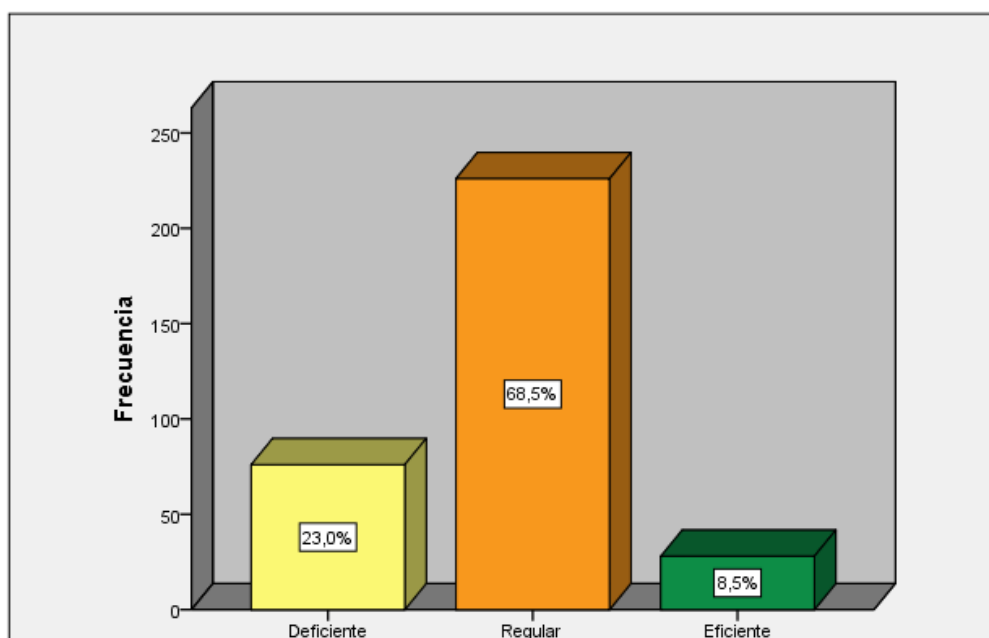


Figura 9: Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión establecer dirección

Interpretación:

De la tabla 12 y figura 9 se evidencia que los encuestados manifestaron que el liderazgo pedagógico, en su dimensión establecer dirección, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 68,5%, mientras que un 23,0% dice que es deficiente, y sólo el 8,5% manifestó que el liderazgo pedagógico en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 13

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión desarrollar al personal, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Desarrollar al personal | | | | | |
|-------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 70 | 21,2 | 21,2 | 21,2 |
| | Regular | 231 | 70,0 | 70,0 | 91,2 |
| | Eficiente | 29 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 | |

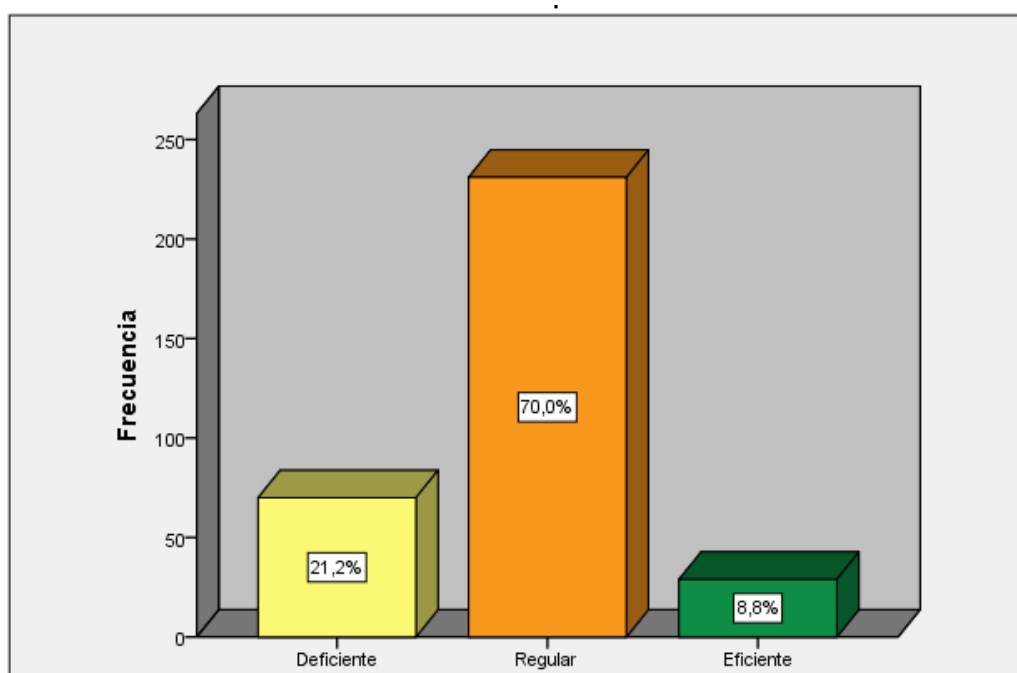


Figura 10: Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión desarrollar al personal

Interpretación:

De la tabla 13 y figura 10 se aprecia que los encuestados manifestaron que el liderazgo pedagógico, en su dimensión desarrollar al en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 70,0%, mientras que un 21,2% dice que es deficiente, y sólo el 8,8% manifestó que el liderazgo pedagógico en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 14

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión gestión de los recursos de enseñanza, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Gestionar los recursos de enseñanza | | | | |
|-------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 56 | 17,0 | 17,0 |
| | Regular | 240 | 72,7 | 89,7 |
| | Eficiente | 34 | 10,3 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

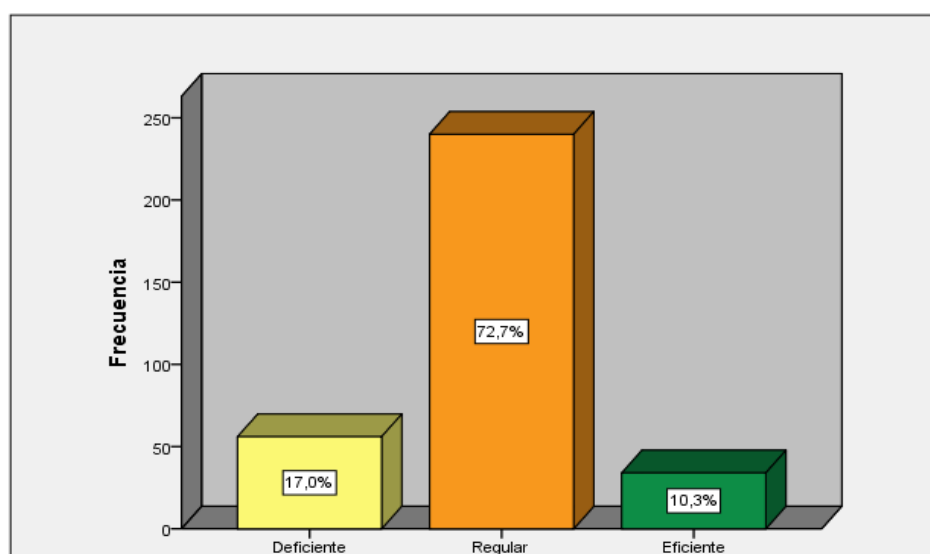


Figura 11: Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión gestión de los recursos de enseñanza

Interpretación:

De la tabla 14 y figura 11 se aprecia que los encuestados manifestaron que el liderazgo pedagógico, en su dimensión gestión de los recursos de enseñanza, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 72,7%, mientras que un 17,0% dice que es deficiente, y sólo el 10,3% manifestó que el liderazgo pedagógico en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 15

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable liderazgo pedagógico en su dimensión rediseñar la organización, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Rediseñar la organización | | | | | |
|---------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 70 | 21,2 | 21,2 | 21,2 |
| | Regular | 224 | 67,9 | 67,9 | 89,1 |
| | Eficiente | 36 | 10,9 | 10,9 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 | |

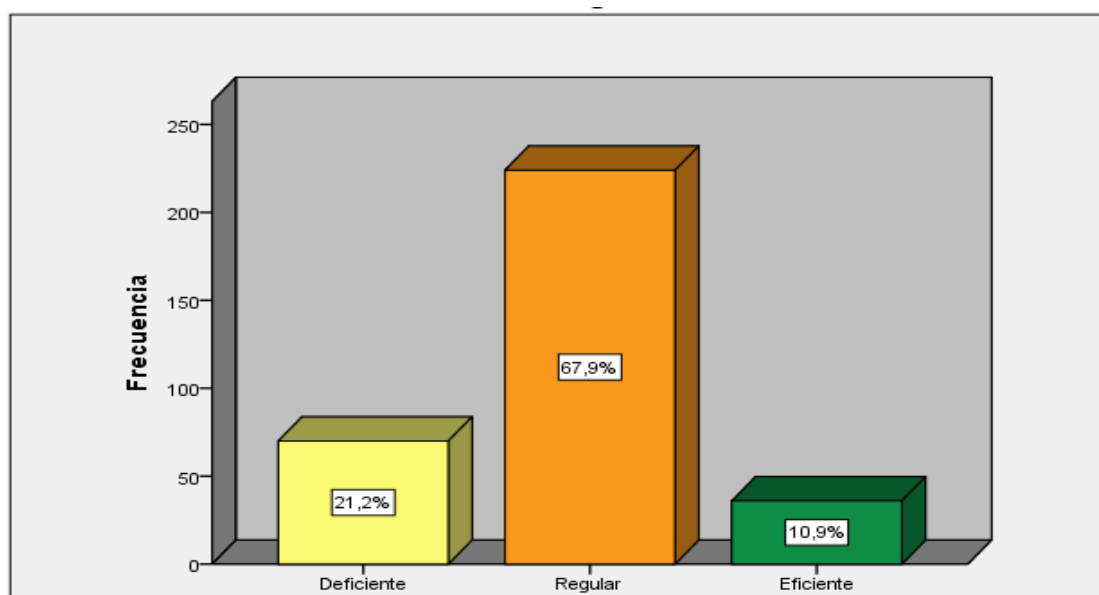


Figura 12: Distribución porcentual de la variable liderazgo pedagógico, en su dimensión rediseñar la organización

Interpretación:

De la tabla 15 y figura 12 se aprecia que los encuestados manifestaron que el liderazgo pedagógico, en su dimensión rediseñar la organización, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 67,9%, mientras que un 21,2% dice que es deficiente, y sólo el 10,9% manifestó que el liderazgo pedagógico en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 16

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Gestión escolar centrada en el aprendizaje | | | | |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 23 | 7,0 | 7,0 |
| | Regular | 267 | 80,9 | 87,9 |
| | Eficiente | 40 | 12,1 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

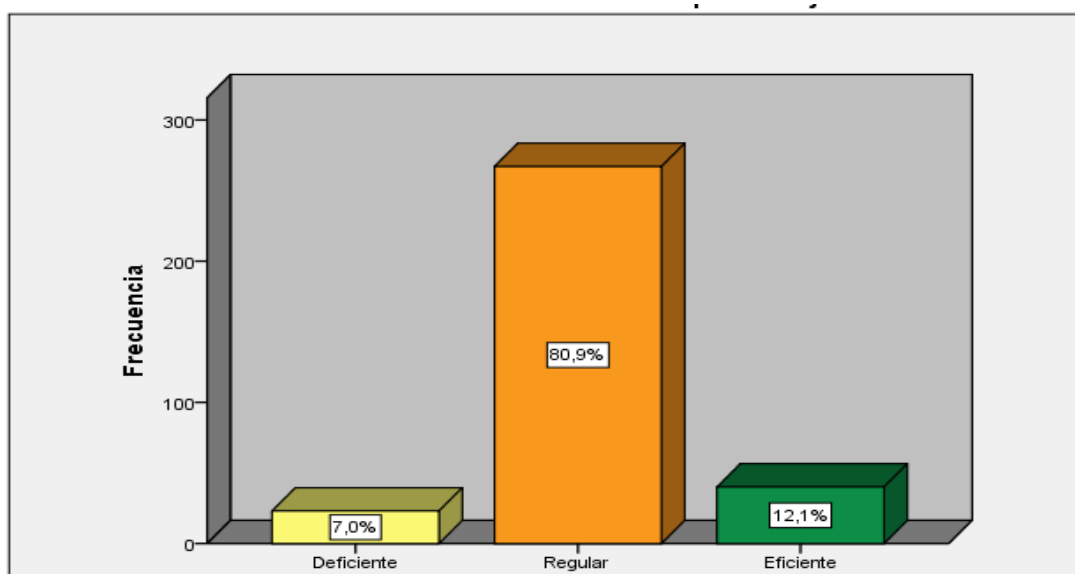


Figura 13: Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje

Interpretación:

De la tabla 16 y figura 13 se muestra que los encuestados manifestaron que, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 80,9%, mientras que un 12,1% dice que es eficiente, y sólo el 7,0% manifestó que la gestión escolar centrada en el aprendizaje es deficiente.

Tabla 17

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión progreso anual de los aprendizajes, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Progreso anual de los aprendizajes | | | | | |
|------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 53 | 16,1 | 16,1 | 16,1 |
| | Regular | 244 | 73,9 | 73,9 | 90,0 |
| | Eficiente | 33 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 | |

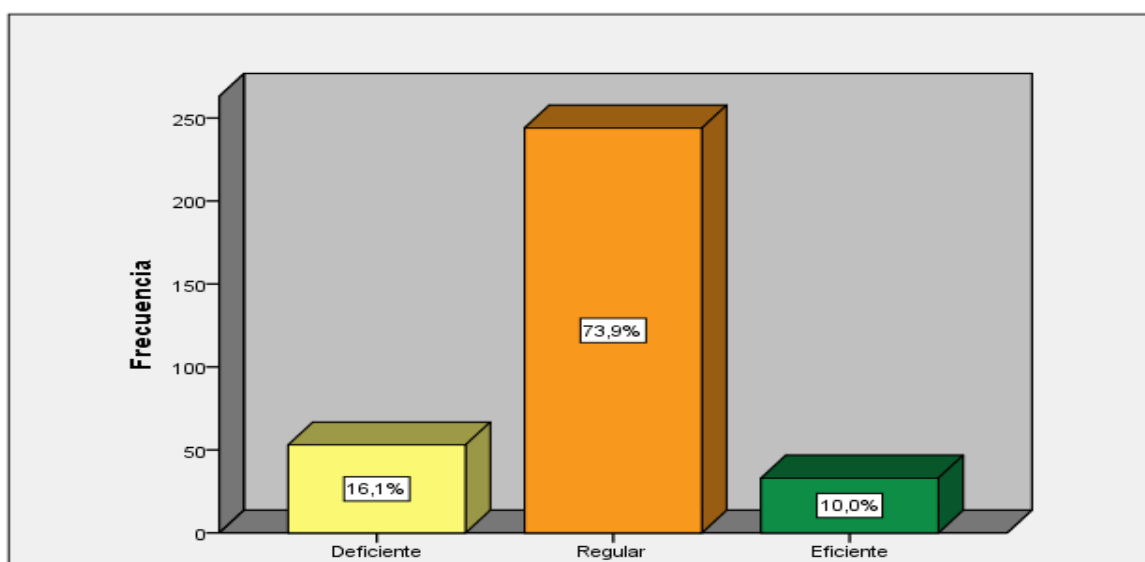


Figura 14: Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión progreso anual de los aprendizajes

Interpretación:

De la tabla 17 y figura 14 se aprecia que los encuestados manifestaron que la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión progreso anual de los aprendizajes, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 73,9%, mientras que un 16,1% dice que es deficiente, y sólo el 10,0% manifestó que la gestión escolar centrada en el aprendizaje en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 18

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión retención anual de los estudiantes, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Retención anual de los estudiantes | | | | |
|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 33 | 10,0 | 10,0 |
| | Regular | 271 | 82,1 | 92,1 |
| | Eficiente | 26 | 7,9 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

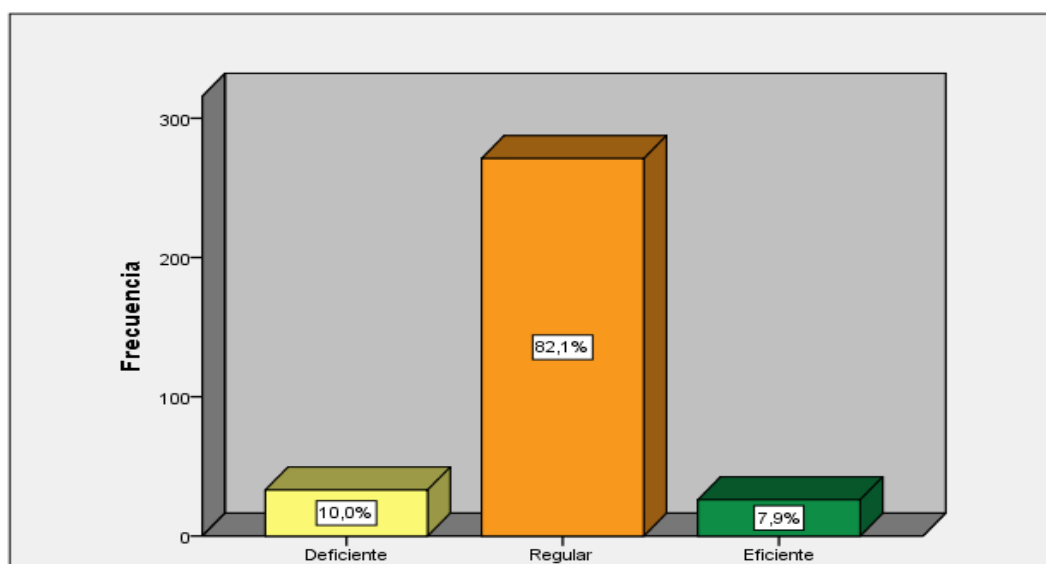


Figura 15: Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión retención anual de los estudiantes

Interpretación:

De la tabla 18 y figura 15 se aprecia que los encuestados manifestaron que la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión retención anual de los estudiantes, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 82,1%, mientras que un 10,0% dice que es deficiente, y sólo el 7,9% manifestó que la gestión escolar centrada en el aprendizaje en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 19

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión cumplimiento de la calendarización, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Cumplimiento de la calendarización | | | | |
|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 37 | 11,2 | 11,2 |
| | Regular | 269 | 81,5 | 92,7 |
| | Eficiente | 24 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | |

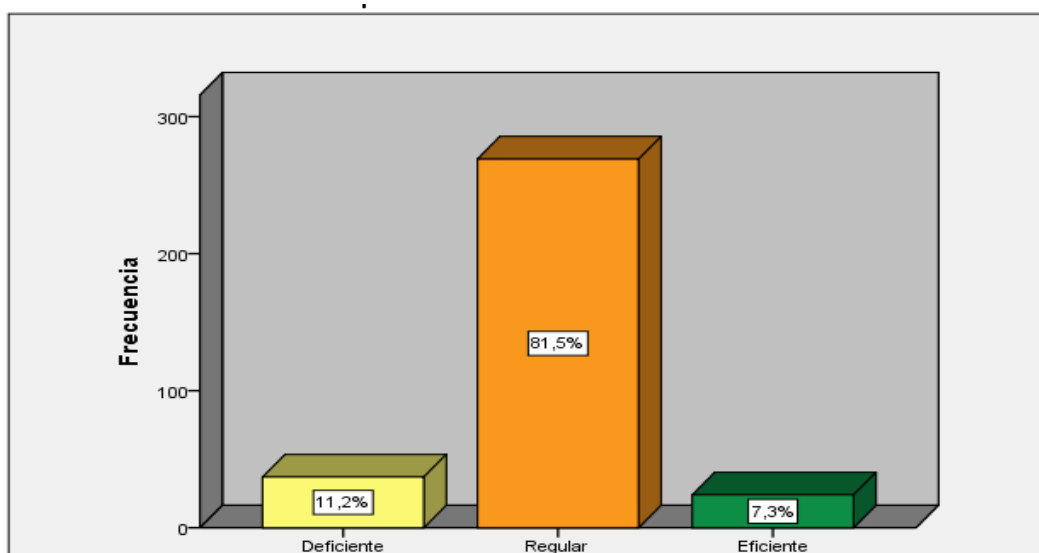


Figura 16: Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión cumplimiento de la calendarización

Interpretación:

De la tabla 19 y figura 16 se aprecia que los docentes manifestaron que la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión cumplimiento de la calendarización, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 81,5%, mientras que un 11,2% dice que es deficiente, y sólo el 7,3% manifestó que la gestión escolar centrada en el aprendizaje en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 20

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión acompañamiento y monitoreo, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Acompañamiento y monitoreo | | | | |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 35 | 10,6 | 10,6 |
| | Regular | 251 | 76,1 | 86,7 |
| | Eficiente | 44 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | 100,0 |

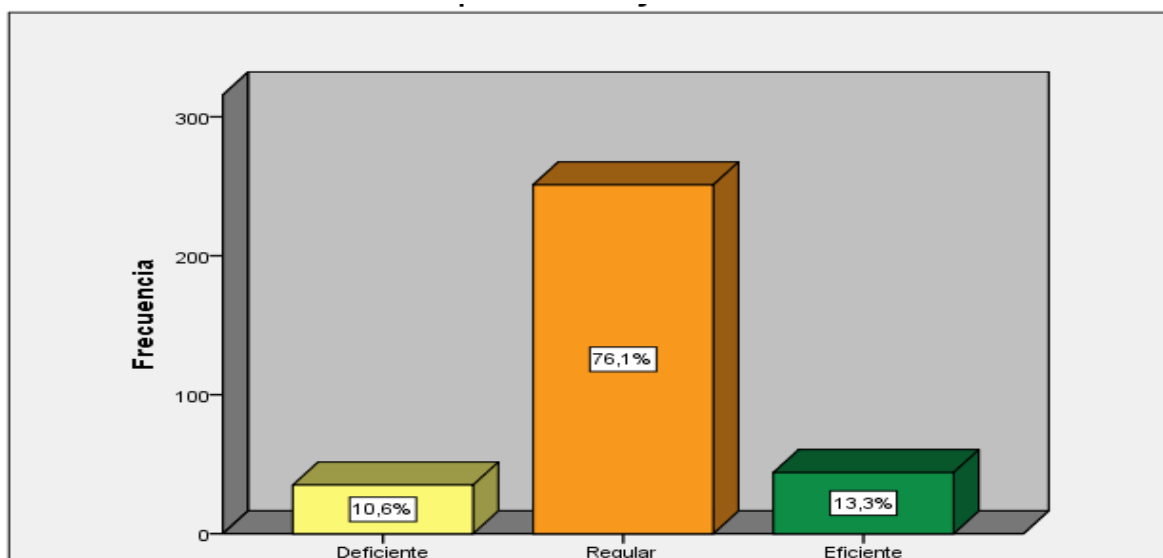


Figura 17: Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión acompañamiento y monitoreo

Interpretación:

De la tabla 20 y figura 17 se aprecia que los encuestados manifestaron que la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión acompañamiento y monitoreo, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 76,1%, mientras que un 13,3% dice que es eficiente, y sólo el 10,6% manifestó que la gestión escolar centrada en el aprendizaje en dicha dimensión es deficiente.

Tabla 21

Distribución de la frecuencia y porcentajes de las opiniones de los encuestados sobre la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión gestión de la convivencia escolar, en las instituciones educativas de la Ugel 05

| Gestión de la convivencia escolar | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Deficiente | 56 | 17,0 | 17,0 |
| | Regular | 228 | 69,1 | 86,1 |
| | Eficiente | 46 | 13,9 | 100,0 |
| | Total | 330 | 100,0 | |

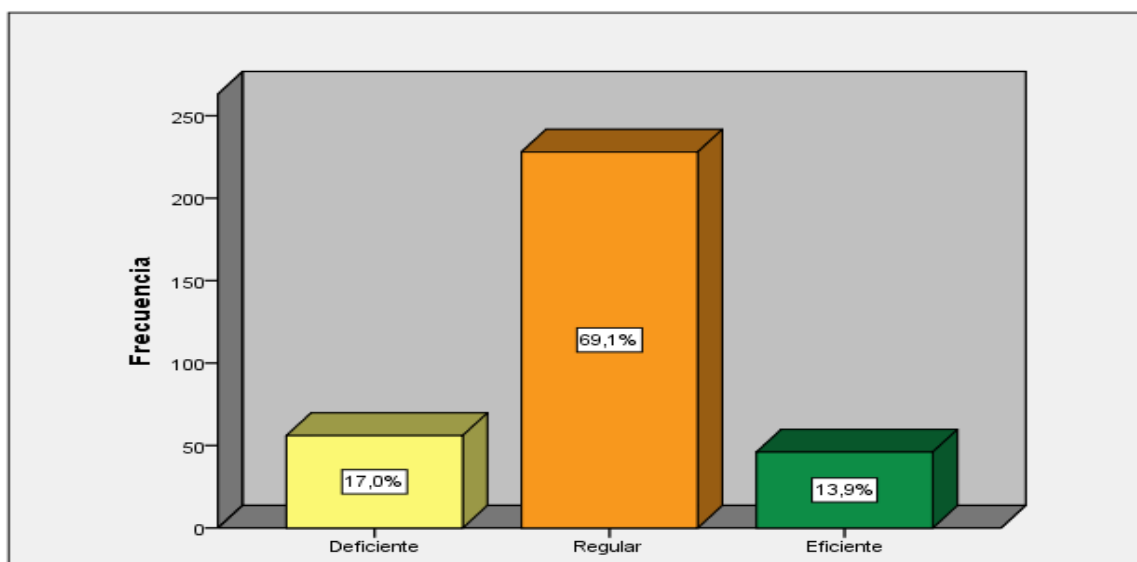


Figura 18: Distribución porcentual de la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión gestión de la convivencia escolar

Interpretación:

De la tabla 21 y figura 18 se aprecia que los encuestados manifestaron que la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en su dimensión gestión de la convivencia escolar, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 69,1%, mientras que un 17,0% dice que es deficiente, y sólo el 13,9% manifestó que la gestión escolar centrada en el aprendizaje en dicha dimensión es eficiente.

Tabla 22

Niveles de comparación entre las variables desempeño directivo y gestión escolar centrada en los aprendizajes.

| | | Tabla cruzada Desempeño directivo*Gestión escolar centrada en el aprendizaje | | | | |
|---------------------|---------------------------------|--|------------|---------|-----------|--------|
| | | Gestión escolar centrada en el aprendizaje | | | | |
| | | | Deficiente | Regular | Eficiente | Total |
| Desempeño directivo | Deficiente | Recuento | 19 | 4 | 1 | 24 |
| | | % dentro de Desempeño directivo | 79,2% | 16,7% | 4,2% | 100,0% |
| | Regular | Recuento | 4 | 250 | 20 | 274 |
| | | % dentro de Desempeño directivo | 1,5% | 91,2% | 7,3% | 100,0% |
| | Eficiente | Recuento | 0 | 13 | 19 | 32 |
| | | % dentro de Desempeño directivo | 0,0% | 40,6% | 59,4% | 100,0% |
| Total | Recuento | 23 | 267 | 40 | 330 | |
| | % dentro de Desempeño directivo | 7,0% | 80,9% | 12,1% | 100,0% | |

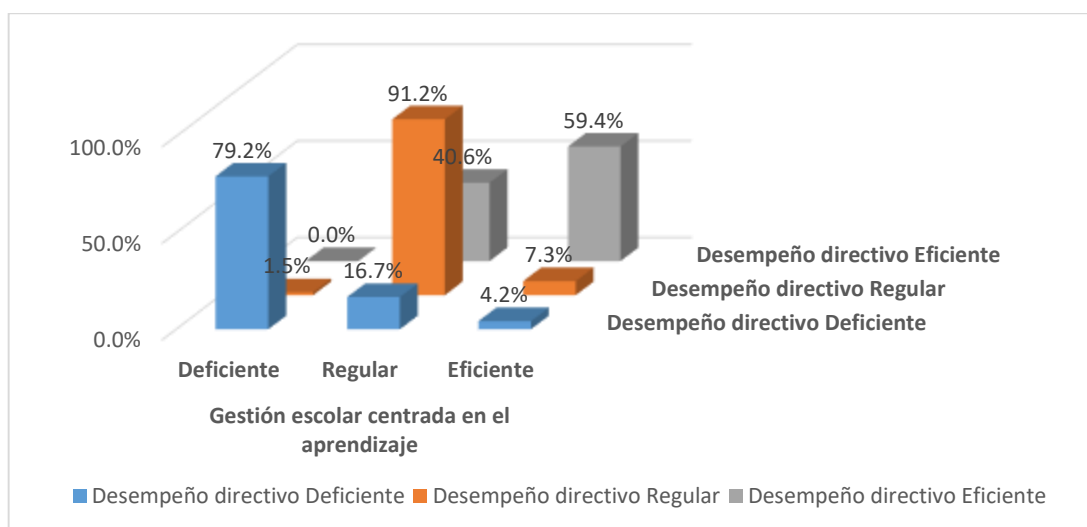


Figura 19. Nivel de comparación entre las variables desempeño directivo y gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Interpretación

Según la tabla 22 y figura 19 se puede afirmar que, si, existe un desempeño directivo regular en 91,2% la gestión escolar centrada en el aprendizaje será regular también, pero si, el desempeño directivo es deficiente entonces la gestión escolar es también deficiente en un 79,2% y si el desempeño directivo es eficiente, entonces la gestión escolar esta entre eficiente y regular.

Tabla 23

Niveles de comparación entre las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes.

| | | Tabla cruzada Liderazgo Pedagógico*Gestión escolar centrada en el aprendizaje | | | | |
|----------------------|------------|---|-------|-------|-------|--------|
| | | Gestión escolar centrada en el aprendizaje | | | Total | |
| Liderazgo Pedagógico | Deficiente | Recuento | 16 | 8 | | 1 |
| | | % dentro de Liderazgo Pedagógico | 64,0% | 32,0% | 4,0% | 100,0% |
| | Regular | Recuento | 7 | 244 | 19 | 270 |
| | | % dentro de Liderazgo Pedagógico | 2,6% | 90,4% | 7,0% | 100,0% |
| | Eficiente | Recuento | 0 | 15 | 20 | 35 |
| | | % dentro de Liderazgo Pedagógico | 0,0% | 42,9% | 57,1% | 100,0% |
| | Total | Recuento | 23 | 267 | 40 | 330 |
| | | % dentro de Liderazgo Pedagógico | 7,0% | 80,9% | 12,1% | 100,0% |

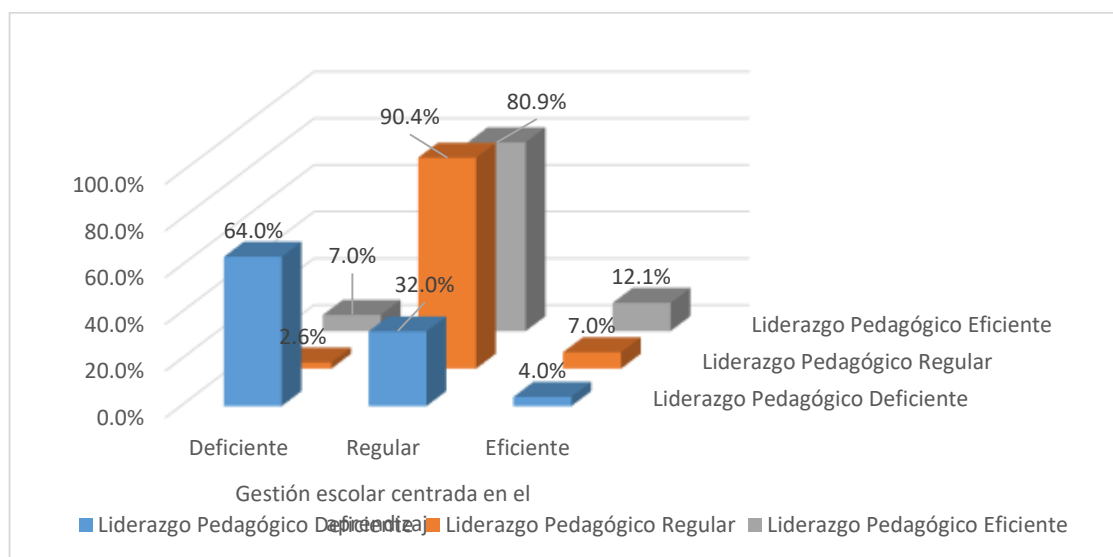


Figura 20. Nivel de comparación entre las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Interpretación

Según la tabla 23 y figura 20 se puede afirmar que, si, existe un liderazgo pedagógico regular en 90,4% la gestión escolar centrada en el aprendizaje también será regular, si el liderazgo pedagógico es eficiente entonces la gestión escolar es también eficiente en un 80.9% y si el liderazgo pedagógico es deficiente, entonces la gestión escolar también es deficiente en un 64.0%.

3.2 Prueba de normalidad

Para determinar si lo dato presentan una distribución normal se utilizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov

Planteamiento de la Hipótesis

H₀ El conjunto de datos de la investigación siguen una distribución normal

H₁ El conjunto de datos de la investigación no siguen una distribución normal

Prueba de contraste:

Si el valor de $p > 0,05$ se acepta la H_0

Si el valor de $p < 0,05$ se rechaza la H_0

Tabla 24

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

| | | Pruebas de normalidad | | | | | |
|-----------------|---------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Desempeño directivo | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Gestión escolar | Deficiente | ,473 | 24 | ,000 | ,531 | 24 | ,000 |
| centrada en el | Regular | ,507 | 274 | ,000 | ,367 | 274 | ,000 |
| aprendizaje | Eficiente | ,386 | 32 | ,000 | ,625 | 32 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se observa en la tabla 24 el valor de $p = ,000$ para la variable gestión escolar centrada en el aprendizaje y desempeño directivo, cuyo nivel de significancia es menor que $,05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, afirmándose que el conjunto de datos de las variables en mención no sigue una distribución normal, por lo que se utilizará el estadígrafo no paramétrico.

Planteamiento de la Hipótesis

H₀ El conjunto de datos de la investigación siguen una distribución normal

H₁ El conjunto de datos de la investigación no siguen una distribución normal

Prueba de contraste:

Si el valor de $p > 0,05$ se acepta la H_0

Si el valor de $p < 0,05$ se rechaza la H_0

Tabla 25
Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

| | | Pruebas de normalidad | | | | | |
|-----------------|------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| Liderazgo | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Pedagógico | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Gestión escolar | Deficiente | ,396 | 25 | ,000 | ,671 | 25 | ,000 |
| centrada en el | Regular | ,487 | 270 | ,000 | ,404 | 270 | ,000 |
| aprendizaje | Eficiente | ,375 | 35 | ,000 | ,630 | 35 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se observa en la tabla 25 el valor de $p = ,000$ para la variable liderazgo pedagógico, cuyo nivel de significancia es menor que $,05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, afirmándose que el conjunto de datos de la variable en mención no sigue una distribución normal, por lo que se utilizará el estadígrafo no paramétrico.

3.3 Prueba de hipótesis

De los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, con opciones de respuestas en escala ordinal, se asume la prueba debe ser no paramétrica, que evidencia la dependencia entre las variables independientes frente a la variable dependiente, posterior a la prueba de hipótesis se realizará la prueba de regresión logística, ya que los datos son de carácter ordinal, orientado al modelo de regresión logística ordinal.

Tabla 26

Determinación del ajuste de los datos para el desempeño directivo y liderazgo pedagógico influyen en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| Información de ajuste de los modelos | | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|--------------|----|------|
| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Sólo intersección | 214,003 | | | |
| Final | 48,343 | 165,660 | 4 | ,000 |

Función de enlace: ~~Logit~~

Estos resultados de la tabla 26 de ajustes, nos indica la dependencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes de las instituciones educativas de la Ugel 05. Así mismo se tiene el valor de Chi cuadrado de 165,6 y $p = ,000$ menor a $\alpha = ,05$, significa que las variables no son independientes, implica la dependencia de las variables.

Tabla 27

Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal

| Bondad de ajuste | | | |
|------------------|--------------|----|------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Pearson | 152,735 | 10 | ,000 |
| Desviación | 25,562 | 10 | ,004 |

Función de enlace: Logit.

Los resultados de la bondad de ajuste, se determina que existe influencia de las dos variables con respecto a la gestión escolar centrada en el aprendizaje, porque el p valor es = ,000 menor que $\alpha = ,05$.

Tabla 28

Presentación de los coeficientes desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| Estimaciones de parámetro | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|----------------|----------------|---------|----|------|-------------------------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
| | | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -8,363 | ,753 | 123,251 | 1 | ,000 | -9,839 | -6,886 |
| | [Gest_escolar = 2] | -1,516 | ,492 | 9,479 | 1 | ,002 | -2,481 | -,551 |
| Ubicación | [Dese_direct=1] | -6,377 | ,869 | 53,826 | 1 | ,000 | -8,080 | -4,673 |
| | [Dese_direct=2] | -2,186 | ,486 | 20,208 | 1 | ,000 | -3,139 | -1,233 |
| | [Dese_direct=3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |
| | [Lide_pedag=1] | -4,125 | ,899 | 21,071 | 1 | ,000 | -5,887 | -2,364 |
| | [Lide_pedag=2] | -2,094 | ,468 | 20,027 | 1 | ,000 | -3,011 | -1,177 |
| | [Lide_pedag=3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |
| | | | | | | | | |

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En la tabla 28 los resultados en conjunto se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto al desempeño directivo se asumirá nivel (1), en cuanto al liderazgo pedagógico se asumirá el nivel también el nivel (1), frente a la gestión escolar centrada en el aprendizaje se asumirá el nivel (1). Al respecto el desempeño directivo y el liderazgo pedagógico tienen influencia sobre la gestión, si ambas variables son del mismo nivel esto permitirá aumentar o crecer en la misma dirección, el valor de Wald de 53,8 y 21,07 respectivamente, siendo estos muy significativos, cuyo valor de significancia es = ,000 menor a $\alpha = ,05$.

3.3 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ho El desempeño directivo y el liderazgo pedagógico no influye en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Ha El desempeño directivo y el liderazgo pedagógico influye en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

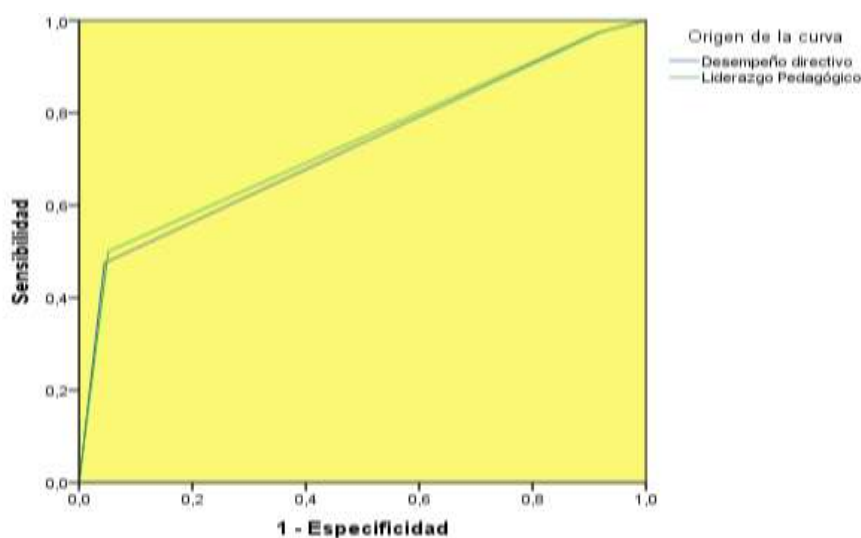
Tabla 29

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

| | Pseudo R cuadrado | | |
|-----------|-------------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,395 | ,559 | ,410 |

Función de enlace: Logit.

En cuanto a la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje de las instituciones educativas de la Ugel 05. El cual el coeficiente de Nagelkerke que la gestión escolar centrada en el aprendizaje depende del 55,9% del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura. 21: Representación del área COR como incidencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico

En el resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación del 72% representando un alto de la implicancia del desempeño directivo, y un 73% de implicancia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

Resultado específico 1

H₀ No existe influencia significativa de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

H₁ Existe influencia significativa de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Tabla 30

Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión procesos pedagógicos

| Pseudo R cuadrado | | | |
|-------------------|-------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,182 | ,258 | ,164 |

Los resultados del pseudo R cuadrado, precisa que la dependencia porcentual de la gestión escolar centrada en el aprendizaje de los procesos pedagógicos según el coeficiente de Nagelkerke depende el 25,8%

Tabla 31

Presentación del coeficiente procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| Estimaciones de parámetro | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|----------------|----------------|---------|----|------|-------------------------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
| | | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -5,748 | ,558 | 106,097 | 1 | ,000 | -6,841 | -4,654 |
| | [Gest_escolar = 2] | -,173 | ,409 | ,179 | 1 | ,673 | -,975 | ,629 |
| Ubicación | [Proc_ped=1] | -5,077 | ,635 | 63,925 | 1 | ,000 | -6,321 | -3,832 |
| | [Proc_ped=2] | -2,360 | ,457 | 26,674 | 1 | ,000 | -3,255 | -1,464 |
| | [Proc_ped=3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En cuanto al resultado, según la tabla el coeficiente de regresión con respecto a los procesos pedagógicos, cuyo valor de Wald es de 63,9, siendo este significativo porque el valor de $p = ,000$ menor al valor de $\alpha = ,05$.

Resultado específico 2

H₀ No existe influencia significativa de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

H₂ Existe influencia significativa de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Tabla 32

Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión cultura escolar

| | Pseudo R cuadrado | | |
|-----------|-------------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,228 | ,322 | ,211 |

Función de enlace: Logit.

Los resultados del pseudo R cuadrado, precisa que la dependencia porcentual de la gestión escolar centrada en el aprendizaje de la cultura escolar, según el coeficiente de Nagelkerke, depende el 32,2%

Tabla 33

Presentación del coeficiente cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| | | Estimaciones de parámetro | | | | Intervalo de confianza al 95% | | |
|-----------|--------------------|---------------------------|----------------|---------|----|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -6,232 | ,585 | 113,306 | 1 | ,000 | -7,379 | -5,084 |
| | [Gest_escolar = 2] | -,445 | ,427 | 1,086 | 1 | ,297 | -1,282 | ,392 |
| Ubicación | [Cult_esc=1] | -6,057 | ,680 | 79,452 | 1 | ,000 | -7,389 | -4,726 |
| | [Cult_esc=2] | -2,707 | ,474 | 32,610 | 1 | ,000 | -3,636 | -1,778 |
| | [Cult_esc=3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En cuanto al resultado, según la tabla 33 el coeficiente de regresión con respecto a la cultura escolar, cuyo valor de Wald es de 79,45 siendo este significativo porque el valor de $p = ,000$ menor al valor de $\alpha = ,05$

Resultado específico 3

- H₀** No existe influencia significativa de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- H₃** Existe influencia significativa de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Tabla 34

Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de recursos

| | Pseudo R cuadrado | | |
|-----------|-------------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,248 | ,350 | ,232 |

Función de enlace: [Logit](#)

Los resultados del pseudo R cuadrado, precisa que la dependencia porcentual de la gestión escolar centrada en el aprendizaje de la gestión de las condiciones operativas y de recursos, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 35%.

Tabla 35

Presentación del coeficiente gestión de las condiciones operativas y de recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| | | Estimaciones de parámetro | | | | | Intervalo de confianza al 95% | |
|-----------|--------------------|---------------------------|----------------|---------|----|------|-------------------------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -6,529 | ,588 | 123,351 | 1 | ,000 | -7,681 | -5,377 |
| | [Gest_escolar = 2] | -,829 | ,453 | 3,344 | 1 | ,067 | -1,717 | ,059 |
| Ubicación | [Ges_condi=1] | -6,701 | ,711 | 88,931 | 1 | ,000 | -8,094 | -5,308 |
| | [Ges_condi=2] | -3,212 | ,501 | 41,115 | 1 | ,000 | -4,194 | -2,230 |
| | [Ges_condi=3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |

Función de enlace: [Logit](#)

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En cuanto al resultado, según la tabla 35 el coeficiente de regresión con respecto a la gestión de las condiciones operativas y de recursos, cuyo valor de Wald es de 88,9 siendo este significativo porque el valor de $p = ,000$ menor al valor de $\alpha = ,05$.

Tabla 36
Áreas bajo la curva de la variable desempeño directivo

| Variabes | Procesos pedagógicos | Cultura escolar | Gestión de las condiciones operativas |
|----------|----------------------|-----------------|---------------------------------------|
| Área | ,656 | ,696 | ,701 |

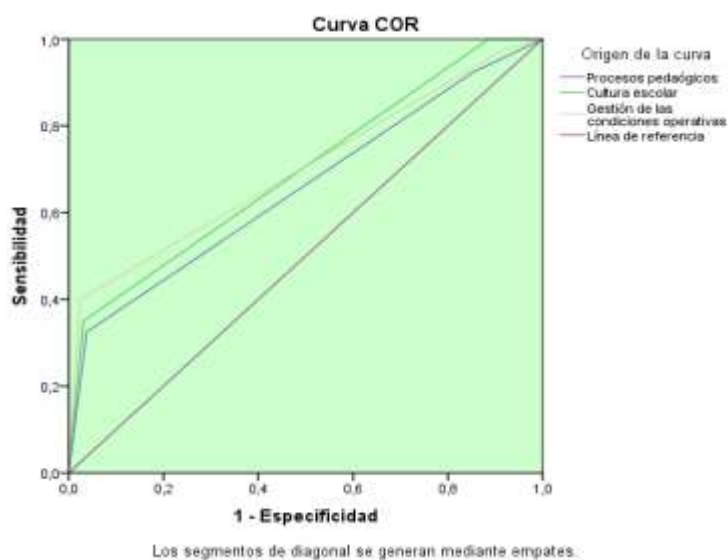


Figura. 22: Representación del área COR como incidencia de las dimensiones del desempeño directivo

Resultado específico 4

H₀ No existe influencia significativa de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

H₄ Existe influencia significativa de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Tabla 37
Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión establecer dirección

| | Pseudo R cuadrado | | |
|-----------|-------------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,148 | ,209 | ,131 |

Función de enlace: [Logit](#)

Los resultados del pseudo R cuadrado, precisa que la dependencia porcentual de la gestión escolar centrada en el aprendizaje de la dimensión establecer dirección, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 20,9%.

Tabla 38

Presentación del coeficiente establecer dirección, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| | | Estimaciones de parámetro | | | | Intervalo de confianza al 95% | | |
|-----------|--------------------|---------------------------|----------------|---------|----|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -5,474 | ,513 | 114,048 | 1 | ,000 | -6,479 | -4,470 |
| | [Gest_escolar = 2] | -,151 | ,378 | ,159 | 1 | ,690 | -,893 | ,591 |
| Ubicación | [Esta_direc=1] | -3,960 | ,565 | 49,083 | 1 | ,000 | -5,068 | -2,852 |
| | [Esta_direc=2] | -2,318 | ,434 | 28,542 | 1 | ,000 | -3,169 | -1,468 |
| | [Esta_direc=3] | 0 ^a | | | 0 | | | |

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En cuanto al resultado, según la tabla el coeficiente de regresión con respecto a la dimensión establecer dirección, cuyo valor de Wald es de 49 siendo este significativo porque el valor de $p = ,000$ menor al valor de $\alpha = ,05$.

Resultado específico 5

- H₀** No existe influencia significativa de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05
- H₅** Existe influencia significativa de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05

Tabla 39

Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión desarrollar al personal

| | Pseudo R cuadrado | | |
|-----------|-------------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,172 | ,244 | ,154 |

Función de enlace: Logit.

Los resultados del pseudo R cuadrado, precisa que la dependencia porcentual de la gestión escolar centrada en el aprendizaje de la dimensión desarrollar al personal, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 24,4%.

Tabla 40

Presentación del coeficiente desarrollar al personal, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| | | Estimaciones de parámetro | | | | | Intervalo de confianza al 95% | |
|-----------|--------------------|---------------------------|----------------|---------|----|------|-------------------------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -5,768 | ,517 | 124,680 | 1 | ,000 | -6,780 | -4,755 |
| | [Gest_escolar = 2] | -,354 | ,377 | ,881 | 1 | ,348 | -1,092 | ,385 |
| Ubicación | [Des_perso=1] | -4,344 | ,576 | 56,942 | 1 | ,000 | -5,472 | -3,215 |
| | [Des_perso=2] | -2,630 | ,437 | 36,286 | 1 | ,000 | -3,485 | -1,774 |
| | [Des_perso=3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En cuanto al resultado, según la tabla el coeficiente de regresión con respecto a la dimensión desarrollar al personal, cuyo valor de Wald es de 56,9 siendo este significativo porque el valor de $p = ,000$ menor al valor de $\alpha = ,05$.

Resultado específico 6

H₀ No existe influencia significativa de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05

H₆ Existe influencia significativa de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05

Tabla 41

Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje

| | Pseudo R cuadrado | | |
|------------------|-------------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,159 | ,225 | ,142 |

Función de enlace: Logit.

Los resultados del pseudo R cuadrado, precisa que la dependencia porcentual de la gestión escolar centrada en el aprendizaje de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 22,5%.

Tabla 42

Presentación del coeficiente gestión de procesos de enseñanza aprendizaje de enseñanza aprendizaje, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| Estimaciones de parámetro | | | | | | | Intervalo de confianza al 95% | |
|---------------------------|---------------------|----------------|----------------|---------|----|------|-------------------------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -5,456 | ,482 | 128,315 | 1 | ,000 | -6,400 | -4,512 |
| | [Gest_escolar = 2] | -,126 | ,343 | ,135 | 1 | ,714 | -,798 | ,547 |
| Ubicación | [Gest_proc E- A =1] | -4,113 | ,562 | 53,542 | 1 | ,000 | -5,215 | -3,011 |
| | [Gest_proc E- A =2] | -2,489 | ,410 | 36,923 | 1 | ,000 | -3,292 | -1,686 |
| | [Gest_proc E- A =3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |

Función de enlace: Logit.

En cuanto al resultado, según la tabla 41 el coeficiente de regresión con respecto a la dimensión gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje, cuyo valor de Wald es de 53,5 siendo este significativo porque el valor de $p = ,000$ menor al valor de $\alpha = ,05$.

Resultado específico 7

- H₀** No existe influencia significativa de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.
- H₇** Existe influencia significativa de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Tabla 43

Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión rediseñar la organización.

| | Pseudo R cuadrado | | |
|-----------|-------------------|------------|----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden |
| resultado | ,109 | ,154 | ,094 |

Función de enlace: Logit.

Los resultados del pseudo R cuadrado, precisa que la dependencia porcentual de la gestión escolar centrada en el aprendizaje de la dimensión rediseñar la organización, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 15,4%.

Tabla 44

Presentación del coeficiente rediseñar la organización, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje.

| Estimaciones de parámetro | | | | | | | Intervalo de confianza al 95% | |
|---------------------------|--------------------|----------------|----------------|---------|----|------|-------------------------------|-----------------|
| | | Estimación | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Límite inferior | Límite superior |
| Umbral | [Gest_escolar = 1] | -4,796 | ,461 | 108,451 | 1 | ,000 | -5,698 | -3,893 |
| | [Gest_escolar = 2] | ,317 | ,336 | ,891 | 1 | ,345 | -,341 | ,975 |
| Ubicación | [Red_organ=1] | -3,208 | ,524 | 37,508 | 1 | ,000 | -4,234 | -2,181 |
| | [Red_organ=2] | -1,886 | ,398 | 22,507 | 1 | ,000 | -2,665 | -1,107 |
| | [Red_organ=3] | 0 ^a | . | . | 0 | . | . | . |

Función de enlace: Logit

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En cuanto al resultado, según la tabla el coeficiente de regresión con respecto a la dimensión rediseñar la organización, cuyo valor de Wald es de 37,5 siendo este es significativo porque el valor de $p = ,000$ menor al valor de $\alpha = ,05$.

Tabla 45

Áreas bajo la curva de la variable liderazgo pedagógico

| VARIABLES | Establecer dirección | Desarrollar al personal | Gestionar los recursos de E-A | Rediseñar la organización |
|-----------|----------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Área | ,721 | ,722 | ,699 | ,625 |

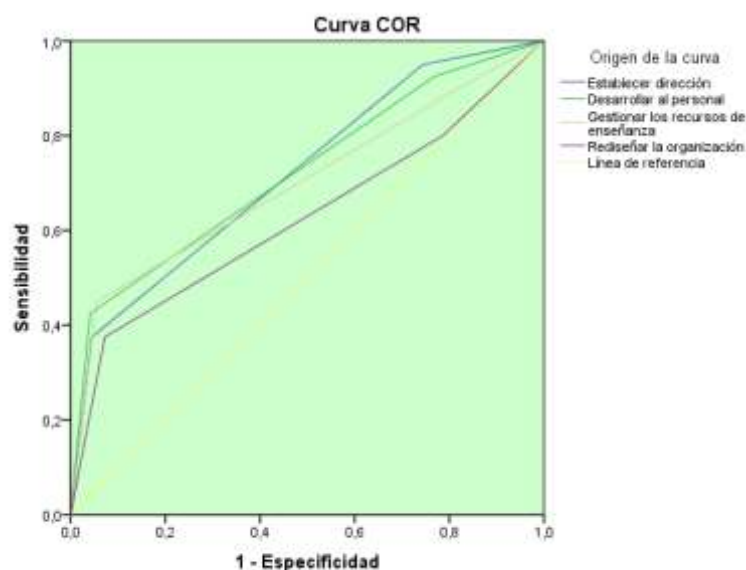


Figura.23: Representación del área COR como incidencia de las dimensiones del liderazgo pedagógico

IV. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación respecto al objetivo general en el que se planteó la hipótesis si existe incidencia entre la variable independiente desempeño directivo; la prueba del Pseudo R cuadrado, presenta la dependencia porcentual del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje de las instituciones educativas de la Ugel 05. El cual el coeficiente de Nagelkerke que la gestión escolar centrada en el aprendizaje depende del 55,9% del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico. El área representativa del 72% de acuerdo con lo observado en la curva COR, representa un alto involucramiento con el desempeño directivo. Esta dependencia se asocia con la investigación de Villela (2015), quien desarrolló su tesis sobre las competencias de los directores exitosos, generando un modelo de 18 competencias relacionados con el desempeño de los directores escolares exitosos, las funciones del director que lo llevará ser exitoso. Los resultados fueron obtenidos a través de la regresión que asoció los predictores con la variable dependiente.

En cuanto al liderazgo pedagógico estudiada en esta investigación, como variable independiente, a través del coeficiente de Pseudo R cuadrado alcanza un valor de 55,9% Nagelkerke resultados corroborados con el trabajo de investigación de Párraga (2017) su estudio concluyó que el liderazgo pedagógico y el clima organizacional influyen en el compromiso de gestión escolar, que también utilizó la prueba del Chi cuadrado 29.895, que los datos obtenidos se presta para mostrar la dependencia de las variables de estudio. Así mismo Flores (2015) también refuerza los resultados obtenidos. El tratamiento de sus datos también fue a través del análisis de regresión para explicar la asociación del predictor y las variables dependientes Su estudio revelaron una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo como predictor de la mejora escolar. Ambos estudios corroboran los obtenidos en la investigación realizada en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Los resultados con respecto a la gestión escolar centrada en los aprendizajes, cuyas dimensiones son los compromisos de gestión escolar donde los directivos y los docentes deben cumplirlas. Según el tratamiento de los datos, se muestra que los encuestados manifestaron que la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en las instituciones educativas de la Ugel 05, es regular en un 80,9%, mientras que un 12,1% dice que es eficiente, y sólo el 7,0% manifestó que la gestión escolar centrada en el aprendizaje es deficiente. Estas percepciones se relacionan con la investigación de Hernández (2009), que también habla de

la gestión escolar como medida que apoya la práctica docente para el logro de los objetivos. La relevancia del estudio radica en que la nueva propuesta curricular, a través de la gestión escolar donde todos los componentes de la comunidad educativa conjunten esfuerzos para que desarrollen competencias sociales y ciudadanas en los estudiantes, se buscó además la influencia de la gestión escolar y la orientación pedagógica y didáctica en los docentes, para que estos desarrollen en los estudiantes dichas capacidades. Todo esto considerado en los modelos innovadores de la gestión educativa.

V. CONCLUSIONES

Las variables de estudio fueron analizadas y ajustadas al modelo de regresión logística ordinal, cuyos resultados de la bondad de ajuste. Determinó que existe influencia de las dos variables: desempeño directivo y liderazgo pedagógico con respecto a la variable dependiente gestión escolar centrada en el aprendizaje, el valor de Chi cuadrado de 165,6 y $p = 0,000$ menor que $\alpha = 0,05$, indicando la dependencia de las variables.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, en cuanto a la prueba del Pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del desempeño directivo y liderazgo pedagógico que inciden en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicado en la variabilidad de la gestión escolar centrada en el aprendizaje depende el 55,9% del desempeño directivo y del liderazgo pedagógico. Así mismo ellos resultados de la curva COR, el área que representa la capacidad de clasificación del 72%, representando una alta implicancia del desempeño directivo y un área del 73% de implicancia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Los hallazgos encontrados y el análisis de los resultados, respecto al objetivo específico uno, en cuanto a la prueba del Pseudo R cuadrado, lo que se precisa es la dependencia porcentual de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke implicado en la variabilidad depende el 25,8% de los procesos pedagógicos. Así mismo el resultado de la curva de COR, el área que representa la capacidad de clasificación es del 65,6% una moderada implicancia en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Los hallazgos encontrados y el análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, en cuanto a la prueba del Pseudo R cuadrado, precisa la dependencia porcentual de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 32,2% de la cultura escolar. Además, la dimensión cultura escolar cuyo valor de Wald es de 79,4 siendo este significativo ya que el p -valor es $<$ al nivel de significancia ($p < \alpha = 0,05$). También se aprecia en el resultado de la curva COR un área de dependencia de 69,6 % siendo esta una moderada implicancia en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Los hallazgos encontrados y el análisis de los resultados, respecto al objetivo

específico 3, en cuanto a la prueba del Pseudo R cuadrado, precisa la dependencia porcentual de la dimensión condiciones operativas y de recursos, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 35,0% de las condiciones operativas y recursos. Así mismo el valor de Wald es de 88,9 siendo este significativo ya que el p_ valor es $<$ al nivel de significancia ($p < \alpha = 0,05$). El resultado de la curva COR, un área de dependencia del 70,1% siendo esta la implicancia en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

De los hallazgos encontrados y el análisis os resultados respecto al objetivo específico 4 , en cuanto a la prueba del Pseudo R cuadrado, precisa la dependencia porcentual de la dimensión establecer dirección, en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 20,9% de la dimensión establecimiento de dirección. También encontramos que el valor del coeficiente de Wald es de 49,0 siendo este significativo ya que el p_ valor es $<$ al nivel de significancia ($p < \alpha 0,05$). El área de dependencia según la curva COR es del 72,1% implicancia en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Con respecto al objetivo específico 5 de la investigación, de los hallazgos encontrados y el análisis de datos, de la dimensión desarrollar al personal, en cuanto a la prueba del Pseudo R cuadrado, precisa la dependencia porcentual en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 24,4% de la dimensión desarrollar el personal. Así mismo se encontró el valor de Wald de 56,9 siendo este significativo ya que el p_ valor es $<$ al nivel de significancia ($p < \alpha 0,05$). El resultado de la curva de COR es de 72,2% del área de implicancia en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

El objetivo específico 6 de la presente investigación queda demostrado que los hallazgos encontrados y el análisis de los datos, en cuanto a la prueba del Peudo R cuadrado, precisa la dependencia porcentual en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 22,5% de la dimensión gestión de las condiciones de enseñanza aprendizaje. Así mismo el valor de Wald respecto a esta dimensión es de 53,5 también significativo porque el p_ valor es $<$ al nivel de significancia ($p < \alpha = 0,05$). El área de implicancia de esta dimensión respecto a la gestión escolar centrada en el aprendizaje es

de 69,9% de dependencia, en las instituciones educativas de la Ugel 05.

Los resultados encontrados y el análisis de los datos, respecto al objetivo específico 7, respecto a la prueba del Pseudo R cuadrado precisa la sujeción porcentual en la gestión escolar centrada en el aprendizaje, según el coeficiente de Nagelkerke depende el 15,4% de la dimensión rediseñar la organización. Por último, encontramos el valor de Wald de 37,5 siendo este significativo porque el p_ valor es $<$ al nivel de significancia ($p < \alpha = 0,05$). También se determinó que el área de implicancia en la curva de COR sobre de esta dimensión es de 62,5% de dependencia en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05.

VI. RECOMENDACIONES

Primera.

Según las percepciones de los encuestados, todavía en las instituciones educativas se sigue con las prácticas tradicionales de gestión escolar, meramente administrativas, por lo tanto se recomienda a los órganos intermedios Dirección Regional de Educación de Lima, a la Unidad de Gestión Educativa Local 05 que se implemente el acompañamiento pedagógico y administrativo a los equipos directivos de las instituciones educativas, con el propósito de mejorar los modelos de gestión educativa, como lo establece la normativa.

Segunda.

A la luz de los resultados que los equipos directivos de las escuelas no ejercen liderazgo pedagógico en sus instituciones, se recomienda al Ministerio de Educación seguir con el programa formación en servicio “Reforzamiento de las competencias directivas y actualización en temas de la gestión escolar, dando cumplimiento a la normativa de “escritorio limpio” en las instituciones educativas.

Tercera.

La mejora de los aprendizajes a nivel de nuestra jurisdicción de la Ugel 05 San Juan de Lurigancho, tiene implicancia directa con el trabajo docente, pero a su vez el equipo directivo tiene implicancia indirecta, por lo que se debe implementar pasantías inter institucionales, que puede iniciarse a nivel de redes educativas (no para reuniones de coordinación) que permitan observar e intercambiar experiencias concretas de gestión escolar, convivencia escolar y logros satisfactorios de aprendizajes.

Cuarta.

La designación de los directivos que está normado, es importante que después de la designación entre a un programa de inducción específica: desarrollo de sus capacidades gestión, establecimiento del buen clima institucional, liderazgo pedagógico. Que la evaluación del desempeño directivo no tenga como criterio de mayor relevancia o peso el aspecto de clima laboral como ha sucedido en esta última y primera evaluación del desempeño directivo en las instituciones públicas a nivel nacional.

VII. REFERENCIAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión educativa enfoques y procesos*. Ediciones Universidad de Lima, fondo de Desarrollo Editorial. Lima – Perú.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas, 9 (2). Recuperado de: <www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>
- Arón, A. y Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal*. Un programa de mejoramiento. Santiago. Editorial Andrés Bello. Chile.
- Arana, M. E. (1998). *Principios y procesos de gestión educativa*. Editorial San Marcos. Lima. Perú.
- Banz, C. (2008). *Convivencia escolar*. Recuperado de: http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103041353340.Valoras_UC_Convivencia_Escolar.pdf
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Pearson educación.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: Ed. La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distributivo mejora los logros de aprendizaje?* Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), 79-106. Recuperado de: <www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bolívar, A. (2010a). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. Recuperado de: www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf
- Carrasco, S. (2001). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Universidad Nacional de San Marcos. Lima. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/Carrasco_ds.pdf
- Carrasco, A. (2013). *El discurso de los directores sobre la gestión escolar de administradores a gestores en una institución educativa*. Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrill. México.
- Day, C. et al. (2010). *10 Strong Claims About Effective School Leadership Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCLS)*.
- Del Ángel, B.A. (2017). *Factores que impactan en los logros de aprendizaje en escuelas urbanas de Veracruz*. México.

- Díaz de Rada, V. (2002) “Tipos de encuesta y diseño de investigación” España: Universidad Pública de Navarra
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*. Paidós. México.
- Flores, C.P. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Liderazgo educativo VI y VII regiones de Chile*. Universidad de Granada. España.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directores escolares*. Madrid: La Muralla
- Hallinger, P. y Heck, R.H. (1996). *Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of the Empirical Research, 1980-1995*. Educational Administration Quarterly, 32(1), 5- 44
- Hernández, M.T.C. (2009). *Desarrollo de competencias sociales y ciudadanas a través del currículo de español*. San Luis de Potosí. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Hill. México.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Apuntes desde la investigación*. Santiago de Chile. Fundación Chile. Chile.
- Lorenzo, M. (2004). *La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. En: enseñanza, 22, 193-211. Universidad de Salamanca.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). *The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement*. En International Journal of Leadership in Education, 12, 73-84
- MINEDU (2018). *Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019: Compromisos de gestión escolar*. R.M. 712- Lima. Perú.
- MINEDU (2018). *Evaluación del desempeño directivo*. R.M. 271 – Lima. Perú
- MINEDU (2016). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Documento de trabajo. Lima. Perú
- MINEDU (2014). *Marco del buen desempeño directivo (MBDD)*.R.S.G. 304 – Lima. Perú
- MINEDU (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Morillo, C. (2006). *Competencias gerenciales y gestión educativa, en educación básica, media, diversificada y profesional*. Universidad Rafael Urdaneta Maracaibo. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00493.pdf>

- Murillo, F. J. (2012). *La dirección escolar en Chile: una visión en el contexto de América Latina*. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp.19-40). Santiago de Chile: CEPPE-Fundación Chile.
- Nicolás, Y. (2010). *Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico La Pontificia, Huamanga, Ayacucho*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de: cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2392.
- Párraga, R.R. (2017). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional con los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas de Lima*. Perú.
- Reynaga, J. (2015). *El método estadístico*. Recuperado de: <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wpcontent/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>
- Robinson, V.M., Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. (2008). *The Impact of Leadership on School Outcomes: An Analysis of the Differential effects of Leadership types*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Scherrrens, J. (1992). *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. London, UK: Cassell.
- Sánchez R. (2001). *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós
- Sánchez, H. y Reyes, M. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial Mantaro. Perú.
- Sanz, R. (1996). *Evaluación de programas en orientación educativa*. Madrid: Pirámide.
- Sovero, F. (2007). *Como dirigir una institución educativa*. Lima: AFA, Editores Importadores S.A- Perú.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S. y Higgins-D'Alessandro, A. (2013). *A Review of School Climate Research*. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385.
- Torres, M. (2017). *Autoestima y clima escolar en estudiantes del V ciclo de la institución educativa 20321, Huacho*. Universidad cesar Vallejo. Lima. Perú
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- UNESCO-OREALC (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región.
- Urbina, O., Cárdena, S., Silvio, F., y Otero, M. (2006). *Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología*. *Educación Médica Superior*, 20(1)

Uribe, M. (2010). *Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo una clave ineludible en la mejora escolar*. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3, 303-332. Recuperado de: http://rinace.net/rie/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf

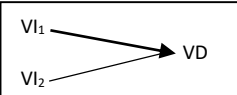
Villela, R. (2015). *Modelo de competencias del director exitoso*. Monterrey, Nuevo León. México

VIII ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la Ugel 05. 2018

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLE 1 Desempeño directivo | | | |
|---|--|--|--|--|--------------------|--------------------------|
| General | General | General | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | RANGO |
| ¿Cuál es influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05 | Existe influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05 | Procesos pedagógicos | Planificación curricular | 1-4 | Eficiente [140 - 186] |
| | | | | Monitoreo del trabajo docente | 5-8 | |
| | | | | Acompañamiento y fortalecimiento | 9-12 | |
| | | | | Seguimiento de los aprendizajes | 13-16 | |
| Específicas | Específicas | Específicas | Específicas | Específicas | Específicas | Específicas |
| ¿Cuál es la influencia de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | H₁ Existe influencia significativa de la dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05 | Cultura escolar | Participación de la comunidad educativa | 17-21 | Regular [93 - 139] |
| | | | | Clima escolar | 22-24 | |
| ¿Cuál es la influencia de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | H₂ Existe influencia significativa de la dimensión cultura escolar en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05 | Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E. | Convivencia escolar | 25-28 | Deficiente [46 - 92] |
| | | | | Seguridad y salubridad | 29-34 | |
| ¿Cuál es la influencia de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | H₃ Existe influencia significativa de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | Gestión de los recursos educativos | Matrícula y preservación del derecho a la educación | 35-37 | |
| | | | | Gestión transparente de los recursos financieros | 38-42 | |
| ¿Cuál es la influencia de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | H₄ Existe influencia significativa de la dimensión establecer dirección en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | Gestión de los recursos educativos | 43-46 | [46 - 92] | |
| | | | | 35-37 | | |
| ¿Cuál es la influencia de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | H₅ Existe influencia significativa de la dimensión desarrollar al personal en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | Gestión transparente de los recursos financieros | 43-46 | [46 - 92] | |
| | | | | 35-37 | | |
| ¿Cuál es la influencia de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | H₆ Existe influencia significativa de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | Gestión transparente de los recursos financieros | 43-46 | [46 - 92] | |
| | | | | 35-37 | | |
| ¿Cuál es la influencia de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | Determinar la influencia de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05?. | H₇ Existe influencia significativa de la dimensión rediseñar la organización en la gestión escolar centrada en el aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 05. | Gestión transparente de los recursos financieros | 43-46 | [46 - 92] | |
| | | | | 35-37 | | |
| VARIABLE 2: Liderazgo pedagógico | | | | | | |
| | | | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | RANGO |
| | | | Establecer dirección | Visión, misión y metas definidas de la institución | 1 - 5 | Eficiente [62 - 82] |
| | | | Desarrollar al personal | Condiciones propicias para el desarrollo profesional del docente | 6 - 10 | Regular [41 - 61] |
| | | | Gestionar los procesos E-A | Condiciones de los recursos materiales y financieros | 11 - 16 | Deficiente [20 - 40] |
| | | | Rediseñar la organización | Organización estructural y funcional de la institución. | 17 - 20 | |
| VARIABLE 3: Gestión escolar centrada en los aprendizajes | | | | | | |
| | | | Progreso de los estudiantes | Resultados de la acción pedagógica | 1 - 7 | Eficiente [134 - 178] |
| | | | Retención de los estudiantes | Estudiantes que siguen en la misma institución | 8 - 19 | Regular [89 - 133] |
| | | | Calendarización | Horas lectivas y efectivas | 20 - 28 | |
| | | | Acompañamiento y monitoreo | Acompañamiento de la práctica pedagógica | 29 - 38 | Deficiente [44 - 88] |
| | | | Convivencia escolar | Clima institucional | 39 - 44 | |

| METODOLOGIA | POBLACION Y MUESTRA | TECNICAS E INSTRUMENTOS | ANALISIS DE DATOS |
|---|---|--|---|
| <p>TIPO: Investigación Básica, descriptivo correlacional</p> <p>Según Vara (2012), “la investigación básica sirve de cimiento a la investigación aplicadas tecnológica y es esencial para el desarrollo de la ciencia” (p.202).</p> <p>Los estudios descriptivos según Dankhe (cit. p. Hernández, Fernández y Baptista, 2006) “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”</p> <p>Los estudios correlacionales causales “miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación” (Hernández, et al., 2006).</p> <p>DISEÑO: No experimental, corte transversal y correlacional causal</p> <p>Según Hernández et al. (2010) “en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, debido a que no se tiene control directo sobre dichas variables, ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p.149).</p> <p>Es transversal, ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151). Gráficamente se denota:</p> <p>Dónde:</p> <p>M : Muestra de Estudio</p> <p>VI₁ : Desempeño directivo</p> <p>VI₂ : Liderazgo Pedagógico</p> <p>VD :Gestión escolar centrada en el aprendizaje</p> <p>R² : Correlación causal</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;">  <pre> graph LR VI1 --> VD VI2 --> VD </pre> </div> | <p>POBLACIÓN:</p> <p>Según Tamayo y Tamayo, (2003), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.176)</p> <p>La población asciende a 5500 docentes</p> <p>MUESTRA:</p> <p>Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (2003), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.176)</p> <p>Para obtener el tamaño de la muestra, aplicamos la fórmula:</p> $n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$ <p>Dónde:</p> <p>n: es el tamaño de la muestra.</p> <p>Z²: es el nivel de confianza: 1.96 (95% nivel de confianza)</p> <p>e²: es el error muestral (0.05)</p> <p>N: es el tamaño de la población = 140 trabajadores administrativos</p> <p>p=q Es la probabilidad de éxito o no éxito: 50%=0.5</p> <p>Reemplazando los datos en la fórmula, obtenemos:</p> $n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (2366)}{(2366) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$ <p style="text-align: center;">n = 330</p> <p>MUESTREO: Probabilístico – estratificado</p> <p>Según Vara (2012), “se utiliza cuando la población está constituida en estratos o subgrupos (conjuntos homogéneos con respecto a la característica que se estudia). Dentro de cada estrato se puede aplicar el muestreo aleatorio simple o sistemático”. (p.224)</p> | <p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>La técnica aplicada en la investigación fue la encuesta. Según Hurtado (2000), “esta se diferencia de la entrevista debido a que no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor”. (p.469)</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p> <p>Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. El diseño del cuestionario comprende la selección de temas o áreas por cubrir y el modo de presentarlos a las personas escogidas para responderlo. (Hurtado, 2000)</p> <p>VARIABLE 1: Desempeño directivo</p> <p>Ficha Técnica.</p> <p>Nombre : Cuestionario</p> <p>Autor : Rommel Lizandro Crispín</p> <p>Año : 2018</p> <p>Procedencia: Lima – Perú</p> <p>Administración: Individual</p> <p>Duración :60 Minutos (Aproximadamente)</p> <p>Objetivo : recoger información de los docentes de la UGEL 05 sobre el desempeño directivo</p> <p>VARIABLE 2: Liderazgo pedagógico</p> <p>Ficha Técnica.</p> <p>Nombre : Cuestionario</p> <p>Autor : Rommel Lizandro Crispín</p> <p>Año : 2018</p> <p>Procedencia: Lima – Perú</p> <p>Administración: Individual</p> <p>Duración :60 Minutos (Aproximadamente)</p> <p>Objetivo : recoger información de los docentes de la UGEL 05 sobre el liderazgo pedagógico</p> <p>VARIABLE 3: Gestión escolar centrado en el aprendizaje.</p> <p>Ficha Técnica.</p> <p>Nombre : Cuestionario</p> <p>Autor : Rommel Lizandro Crispín</p> <p>Año : 2018</p> <p>Procedencia: Lima – Perú</p> <p>Administración: Individual</p> <p>Duración :60 Minutos (Aproximadamente)</p> <p>Objetivo : recoger información de los docentes de la UGEL 05 sobre la gestión escolar centrada en el aprendizaje.</p> | <p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Se utilizó el programa SPSS versión 24 como herramienta para el tratamiento de datos y análisis estadístico.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Para la prueba de hipótesis, teniendo en cuenta que las variables son de tipo cuantitativas y de escala ordinal se determinó utilizar:</p> <p>La regresión logística se usa para analizar los problemas en los cuales hay una o más variables independientes que determinan un resultado que se mide con una variable dicotoma o polifónica que toma posibles resultados.</p> <p>La regresión logística intenta modelar la relación entre la probabilidad (proporción). Esta herramienta resulta de gran utilidad para establecer el efecto de un grupo de variables, consideradas potencialmente influyentes, sobre la ocurrencia de un determinado proceso</p> $p(x) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x)}} = \frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 x)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x)}}$ <p>$\frac{p(x)}{1-p(x)} = e^{(\beta_0 + \beta_1 x)}$ donde $\frac{p(x)}{1-p(x)}$ son lo</p> |



Cuestionario

Estimado docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas públicas, con fines de investigación. Es confidencial, por ello solicito responder con sinceridad cada ítem.

Agradezco vuestra participación y el tiempo brindado.

Marca con un aspa (X) tu respuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

Nunca= 1 Casi nunca= 2 Casi siempre = 3 Siempre = 4

| DIMENSIONES / ítems | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------|--|---|---|---|---|
| | Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes | | | | |
| 1 | El equipo directivo promueve el conocimiento de los resultados de la ECE | | | | |
| 2 | El equipo directivo le hace partícipe del análisis del informe de la ECE | | | | |
| 3 | El equipo directivo promueve el análisis de los resultados finales de evaluación de toda la I.E. | | | | |
| 4 | El equipo directivo da a conocer la evolución de los logros de aprendizaje de los estudiantes | | | | |
| 5 | El equipo directivo realiza comparaciones de los resultados de aprendizaje mínimo de los tres últimos años | | | | |
| 6 | En la I.E se implementa estrategias para mejorar los resultados observados | | | | |
| 7 | Se promueve el planteamiento de metas, objetivos y actividades para la mejora de los resultados | | | | |
| | Retención anual de estudiantes en la I.E | | | | |
| 8 | Se muestra los datos de la culminación de los grados por los estudiantes | | | | |
| 9 | Se analiza la evolución de la matrícula en forma conjunta | | | | |
| 10 | Se determinan las causas del porque se ha incrementado o disminuido la matrícula | | | | |
| 11 | Se hace conocer a que lugares se han ido los estudiantes que se trasladan | | | | |
| 12 | Se reflexiona corporativamente las causas del retiro o traslado de los estudiantes | | | | |
| 13 | Se hace de conocimiento de los estudiantes que trabajan | | | | |
| 14 | Se implantan estrategias que permitan la culminación de la educación básica | | | | |
| 15 | El equipo directivo comunica como es el tratamiento en casos de embarazo en edad escolar | | | | |
| 16 | Se promueve la discusión de temas de educación sexual y prevención del embarazo en edad escolar | | | | |
| 17 | Se promueve el conocimiento del uso del SIAGIE | | | | |
| 18 | Se registra y consolida la asistencia el estudiante durante el año | | | | |
| 19 | Se comunica a los padres de familia sobre la asistencia de su hijo | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| | Cumplimiento de la Calendarización | | | | |
| 20 | Se hace cumplir el mínimo de horas lectivas en cada nivel | | | | |
| 21 | Se recupera las clases que son perdidas por diversos factores | | | | |
| 22 | Se analiza cuáles son los motivos más frecuentes de la pérdida de clases | | | | |
| 23 | Se tiene conocimiento qué docente no cumple con todas sus jornadas laborales | | | | |
| 24 | Se difunde la calendarización a toda la comunidad educativa | | | | |
| 25 | Las actividades socio culturales forman parte de las unidades didácticas | | | | |
| 26 | Se implanta estrategias para el cumplimiento de las horas lectivas y efectivas | | | | |
| 27 | Se analiza cuáles serán las consecuencias del incumplimiento de la calendarización | | | | |
| 28 | Considera que el tiempo es fundamental en la planificación de la sesión de aprendizaje. | | | | |
| | Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica | | | | |
| 29 | Se promueve las reuniones de inter aprendizaje entre docentes | | | | |
| 30 | Los temas desarrollados en estas reuniones son pedagógicos | | | | |
| 31 | Se difunde las fichas de monitoreo para su conocimiento | | | | |
| 32 | Se cumple con las visitas al aula | | | | |
| 33 | Considera que, el monitoreo pedagógico favorece el logro de los aprendizajes de los estudiantes. | | | | |
| 34 | Se realiza la reflexión después de la visita al aula con cada docente | | | | |
| 35 | El monitoreo realizado al docente está acompañado del apoyo técnico para lograr la mejora de los aprendizajes. | | | | |
| 36 | Después del monitoreo pedagógico, se toman decisiones en forma colegiada, entre docentes y directivos, para aplicar estrategias pedagógicas innovadoras. | | | | |
| 37 | El acompañamiento pedagógico coadyuva a la mejora de los niveles de logro de los aprendizajes en los estudiantes | | | | |
| 38 | Se promueve el trabajo colegiado (talleres, grupos de inter aprendizaje, trabajo en equipo, pasantías) entre los docentes de la institución para el logro de los aprendizajes. | | | | |
| | Gestión de la convivencia escolar | | | | |
| 39 | Con qué frecuencia se difunde los tipos de violencia entre la comunidad educativa | | | | |
| 40 | Pone en práctica los protocolos de atención en caso de violencia | | | | |
| 41 | Se registra oportunamente todos los caso de violencia en el Siseve | | | | |
| 42 | Conoce el libro de incidencia | | | | |
| 43 | Considera que las normas de convivencia favorecen el clima institucional, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. | | | | |
| 44 | En la institución educativa se propicia una gestión democrática, participativa, inclusiva y de respeto. | | | | |

Gestión escolar centrada en los aprendizajes: Adaptado del aplicativo del monitoreo de la implementación de los compromisos de gestión escolar (2015)

Cuestionario

Estimado docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre desempeño directivo de su institución. Es confidencial, por ello solicito responder con sinceridad cada ítem. Agradeciendo vuestra colaboración.

Marca con un aspa (X) tu respuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

Nunca = 1 Casi nunca = 2 Casi siempre = 3 Siempre = 4

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|---|
| Procesos pedagógicos | | | | |
| Planificación curricular | | | | |
| 1 | Cumple con asesorar la planificación curricular anual | | | |
| 2 | Cumple con asesorar la planificación curricular de las unidades didácticas | | | |
| 3 | Cumple con asesorar la planificación curricular de sesiones de aprendizaje | | | |
| 4 | Cumple con realizar sistema de planificación colegiada | | | |
| Monitoreo del trabajo docente en el aula | | | | |
| 5 | Cumple medianamente con el plan de monitoreo | | | |
| 6 | Cumple altamente con el plan de monitoreo | | | |
| 7 | Cumple con el manejo de la rúbrica de observación de aula | | | |
| 8 | Cumple con sistematizar los resultados del monitoreo de aula | | | |
| Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente | | | | |
| 9 | Cumple con implementar medida o estrategias de fortalecimiento docente | | | |
| 10 | Realiza diagnóstico específico para implementar el fortalecimiento | | | |
| 11 | Desarrolla acciones de asesoramiento y fortalecimiento útil para el docente | | | |
| 12 | Fomenta el trabajo colegiado con los docentes | | | |
| Seguimiento de los aprendizajes | | | | |
| 13 | Gestiona oportunamente la entrega de informes de aprendizajes | | | |
| 14 | Propicia espacios de reflexión de los aprendizajes para establecer planes de mejora | | | |
| 15 | Promueve en los docentes la calificación descriptiva en los informes de los aprendizajes | | | |
| 16 | Presenta cuadros estadísticos del avance de los aprendizajes por áreas o periodos | | | |
| Cultura escolar | | | | |
| Participación de la comunidad educativa | | | | |
| 17 | Promueve las elecciones democráticas del municipio escolar | | | |
| 18 | Promueve la participación del municipio escolar en la marcha institucional | | | |
| 19 | Constitución de instancias formales de participación de los miembros de CONEI | | | |
| 20 | Demuestra liderazgo para promover la alta participación del docente | | | |
| 21 | Promueve la participación de las familias en los encuentros pedagógicos | | | |
| Clima escolar | | | | |
| 22 | Considera que el directivo lo trata con respeto | | | |
| 23 | Las relaciones interpersonales de la comunidad educativa son buenas | | | |
| 24 | Desarrolla acciones para preservar o mejorar el clima escolar | | | |
| Convivencia escolar | | | | |
| 25 | Promueve la elaboración de las normas de convivencia | | | |
| 26 | Elabora participativamente y difunde la norma de convivencia | | | |
| 27 | Atiende adecuadamente la violencia escolar | | | |
| 28 | Desarrolla acciones de prevención de la violencia escolar | | | |

| Item | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I. E | | | | | |
| Seguridad y salubridad | | | | | |
| 29 | Tiene en cuenta que el espacio esté libre de situaciones que amenacen la integridad física. | | | | |
| 30 | Previene el riesgo sanitario | | | | |
| 31 | Acondicionamiento físico del local para las evacuaciones | | | | |
| 32 | Organiza a los estudiantes y al personal para la evacuación efectiva | | | | |
| 33 | Preserva la seguridad de los estudiantes durante la jornada escolar | | | | |
| 34 | Realiza alianzas estratégicas para prevenir y atender en situaciones de riesgo | | | | |
| Gestión de los recursos educativos | | | | | |
| 35 | Garantiza la distribución oportuna de los materiales a los estudiantes | | | | |
| 36 | Promueve el uso del material Minedu para el trabajo con los estudiantes | | | | |
| 37 | Promociona el uso de los recursos educativos | | | | |
| Matrícula y preservación del derecho a la educación | | | | | |
| 38 | Garantiza la matrícula y permanencia sin condicionamientos | | | | |
| 39 | Garantiza el acceso diario a la i.e sin condicionamiento | | | | |
| 40 | Garantiza el cumplimiento de las horas lectivas | | | | |
| 41 | Registra oportunamente la matrícula en el SIAGIE | | | | |
| 42 | Gestiona estrategias para permanencia de estudiantes en situación de vulnerable | | | | |
| Gestión transparente de los recursos financieros | | | | | |
| 43 | Cumple con conformar el comité de gestión de recursos propios | | | | |
| 44 | Transparencia en captación y uso de los recursos propios | | | | |
| 45 | Administra eficientemente de los recursos y rinde cuentas | | | | |
| 46 | Registra oportunamente el mantenimiento preventivo Wasichay | | | | |

Desempeño directivo basado en la R.M. N° 271-2018 MINEDU.

Cuestionario

Estimado docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre liderazgo pedagógico del director. Es confidencial, por ello solicito responder con sinceridad cada ítem. Agradeciendo vuestra colaboración.

Marca con un aspa (X) tu respuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

Nunca = 1 Casi nunca = 2 Casi siempre = 3 Siempre = 4

| Item | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|---|---|---|
| Establecer dirección | | | | | |
| 1 | El director informa oportunamente sobre los compromisos de gestión escolar | | | | |
| 2 | El director informa oportunamente las metas, objetivos y acciones, referentes a la mejora de la calidad de los aprendizajes. | | | | |
| 3 | El director promueve la comprensión compartida de la visión, misión de la escuela, focalizada en el progreso de los estudiantes | | | | |
| 4 | El director liderado la elaboración del PEI, del PAT teniendo en cuenta la mejora de los aprendizajes. | | | | |
| 5 | El director conjuntamente con la comunidad educativa establece los valores institucionales | | | | |
| Desarrollar al personal | | | | | |
| 6 | El director ejecuta estrategias de estímulo y reconocimiento a la labor del personal de la institución. | | | | |
| 7 | El director promueve la autoevaluación y autorreflexión de la labor docente para la mejora continua. | | | | |
| 8 | El director promueve el buen trato en toda la comunidad educativa, que repercute en la permanencia de los estudiantes | | | | |
| 9 | El director genera espacios de trabajo colaborativo entre los docentes, para la mejora de los aprendizajes. | | | | |
| 10 | El director promueve el desarrollo personal y profesional de los trágadores | | | | |
| Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. | | | | | |
| 11 | El director, con participación de los docentes, elabora el cronograma del año lectivo teniendo en cuenta la cantidad de horas efectivas programadas para el nivel. | | | | |
| 12 | El equipo directivo sistematiza e informa a los docentes sobre el resultado del logro de los aprendizajes, para la toma de decisiones. | | | | |
| 13 | El director gestiona el uso de materiales y recursos para el logro de los aprendizajes. | | | | |
| 14 | El director participa con los docentes, en la elaboración de estrategias metodológicas para la mejora de los aprendizajes. | | | | |
| 15 | El director supervisa, monitorea y acompaña la labor docente orientada al logro de los aprendizajes. | | | | |
| 16 | El director sistematiza e informa a la comunidad educativa los resultados de la supervisión y monitoreo para la mejora de la práctica pedagógica. | | | | |
| Rediseñar la organización. | | | | | |
| 17 | El director contempla mayor involucramiento de los docentes en la toma de decisiones | | | | |
| 18 | El director promueve el trabajo colaborativo entre los docentes para establecer una cultura colaborativa | | | | |
| 19 | El director promueve los espacios comunes para la planificación colegiada de las programaciones curriculares | | | | |
| 20 | El director promueve la resolución de problemas de forma grupal | | | | |

| PROCESOS PEDAGÓGICOS | | | | | | | | | | | | | | | CULTURA ESCOLAR | | | | | | | | | | | | | | | GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | p29 | p30 | p31 | p32 | p33 | p34 | p35 | p36 | p37 | p38 | p39 | p40 | p41 | p42 | p43 | p44 | p45 | p46 | | | | | | |
| 316 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 50 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 36 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 36 | 122 |
| 317 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 43 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 26 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 41 | 110 | | | |
| 318 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 37 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 27 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 38 | 102 | | |
| 319 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 38 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 37 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 43 | 118 | | |
| 320 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 32 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 27 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 33 | 92 | | |
| 321 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 40 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 26 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 44 | 110 | | | |
| 322 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 33 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 31 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 47 | 111 | | | |
| 323 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 44 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 31 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 49 | 124 | | | |
| 324 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 38 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 28 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 52 | 118 | |
| 325 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 44 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 34 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 36 | 114 | | |
| 326 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 42 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 30 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 48 | 120 | | |
| 327 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 37 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 32 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 38 | 107 | | |
| 328 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 44 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 35 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 43 | 122 | | | | |
| 329 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 39 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 23 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 36 | 98 | | | |
| 330 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 50 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 24 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 49 | 123 | | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | SELECCIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | |
|----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|--|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | |
| 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 4 | 2 | 1 | 1 | 9 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 13 | 51 | |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 15 | 1 | 1 | 4 | 4 | 11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 8 | 48 |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 | 8 | 53 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 17 | 3 | 1 | 2 | 4 | 14 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 | 4 | 2 | 3 | 10 | 53 | |
| 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 11 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 1 | 4 | 3 | 4 | 17 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8 | 49 | | |
| 6 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 12 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 13 | 3 | 4 | 2 | 1 | 10 | 48 | | |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 62 | |
| 8 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 4 | 1 | 16 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 45 | | |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 | 4 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 4 | 4 | 19 | 1 | 4 | 4 | 2 | 11 | 54 | | |
| 10 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 21 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 62 | | |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 16 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | 1 | 4 | 3 | 14 | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 50 | | |
| 12 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 10 | 1 | 2 | 3 | 2 | 13 | 1 | 3 | 1 | 3 | 8 | 40 | |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 10 | 4 | 2 | 4 | 19 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7 | 54 | | |
| 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 12 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 13 | 3 | 1 | 3 | 13 | 1 | 4 | 1 | 4 | 10 | 48 | | |
| 15 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 12 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 14 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 | 49 | |
| 16 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 16 | 4 | 3 | 1 | 2 | 11 | 3 | 2 | 1 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 1 | 12 | 51 | | |
| 17 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 3 | 3 | 2 | 1 | 10 | 1 | 3 | 1 | 3 | 13 | 3 | 1 | 2 | 1 | 7 | 39 | | |
| 18 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 12 | 1 | 3 | 4 | 1 | 13 | 4 | 2 | 2 | 1 | 14 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 46 | | |
| 19 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 13 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 16 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 51 | |
| 20 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 19 | 2 | 4 | 3 | 4 | 13 | 64 | | |
| 21 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 15 | 4 | 1 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 3 | 4 | 3 | 1 | 11 | 50 | |
| 22 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 2 | 2 | 1 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 | 53 | |
| 23 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 10 | 2 | 3 | 1 | 3 | 10 | 3 | 2 | 1 | 3 | 13 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 40 | | |
| 24 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 1 | 12 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 1 | 1 | 8 | 51 | |
| 25 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 11 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 12 | 1 | 2 | 3 | 14 | 4 | 1 | 4 | 2 | 11 | 48 | | |
| 26 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 2 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 | 37 | |
| 27 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 19 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 62 | | |
| 28 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 13 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 4 | 1 | 13 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 46 | |
| 29 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 12 | 1 | 4 | 1 | 3 | 10 | 4 | 1 | 3 | 1 | 11 | 2 | 4 | 4 | 1 | 11 | 44 | | |
| 30 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 11 | 3 | 1 | 3 | 4 | 15 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 10 | 3 | 4 | 2 | 2 | 11 | 47 | |
| 31 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 14 | 4 | 3 | 2 | 4 | 16 | 1 | 3 | 4 | 3 | 16 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 57 | | |
| 32 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 12 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 1 | 1 | 11 | 4 | 2 | 3 | 3 | 12 | 48 | | |
| 33 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 13 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 19 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 55 | |
| 34 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 9 | 1 | 3 | 1 | 3 | 9 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 17 | 3 | 4 | 1 | 3 | 11 | 46 | |
| 35 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 11 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | 4 | 3 | 1 | 2 | 15 | 4 | 4 | 3 | 1 | 12 | 49 | | |
| 36 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | 1 | 3 | 1 | 3 | 9 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 16 | 2 | 3 | 1 | 7 | 44 | | |
| 37 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 15 | 3 | 1 | 3 | 13 | 1 | 4 | 3 | 1 | 9 | 48 | | |
| 38 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 10 | 2 | 2 | 4 | 1 | 10 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 18 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 45 | |
| 39 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 11 | 2 | 3 | 1 | 13 | 2 | 1 | 4 | 4 | 11 | 45 | | |
| 40 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 11 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 11 | 4 | 1 | 1 | 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 47 | | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | ESTACION DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA/APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | | |
|----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|----|----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | | | |
| 41 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 8 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 1 | 4 | 3 | 1 | 9 | 44 | | |
| 42 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 14 | 1 | 3 | 3 | 4 | 11 | 47 | |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 14 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 13 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 16 | 1 | 3 | 3 | 3 | 10 | 53 | |
| 44 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 4 | 1 | 4 | 11 | 47 | |
| 45 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 13 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 11 | 44 |
| 46 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 12 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 17 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7 | 48 |
| 47 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 19 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 64 | |
| 48 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 10 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 11 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 9 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 12 | 42 |
| 49 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 13 | 54 |
| 50 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 9 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 11 | 4 | 2 | 3 | 1 | 10 | 39 | | |
| 51 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 15 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 14 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 14 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 9 | 52 | |
| 52 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 50 |
| 53 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 14 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 13 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 13 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 48 |
| 54 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 13 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 15 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 12 | 46 | |
| 55 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 15 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 12 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 46 | |
| 56 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 4 | 11 | 52 | | |
| 57 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 15 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 12 | 1 | 3 | 4 | 4 | 12 | 49 | |
| 58 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 13 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 12 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 14 | 53 | |
| 59 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 16 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 19 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 8 | 54 |
| 60 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 14 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 14 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 17 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 13 | 58 |
| 61 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 18 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 12 | 62 |
| 62 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 13 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 16 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7 | 51 | |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 16 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 13 | 3 | 4 | 3 | 2 | 12 | 59 | |
| 64 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 12 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 13 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 2 | 3 | 12 | 52 | |
| 65 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 14 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 20 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 57 | |
| 66 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 13 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 10 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 20 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 11 | 54 | |
| 67 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 13 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 11 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 16 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 11 | 51 | |
| 68 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 9 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 13 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 7 | 41 | |
| 69 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 12 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 19 | 2 | 2 | 4 | 3 | 11 | 58 | | |
| 70 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 11 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 14 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 14 | 1 | 4 | 3 | 2 | 10 | 49 | | |
| 71 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 14 | 1 | 2 | 4 | 3 | 14 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 9 | 49 | | |
| 72 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8 | 48 | |
| 73 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 10 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 13 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 21 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 | 52 | | |
| 74 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 15 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 9 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 9 | 2 | 4 | 3 | 4 | 13 | 46 | | |
| 75 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 16 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 1 | 2 | 11 | 58 | | |
| 76 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 10 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 11 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 17 | 4 | 1 | 4 | 4 | 13 | 51 | | |
| 77 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 13 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 17 | 1 | 2 | 3 | 4 | 10 | 47 | | |
| 78 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 12 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 52 | | |
| 79 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 16 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 12 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 15 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 53 | | |
| 80 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 13 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 19 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8 | 54 | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | DISTRIBUCIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | | | | | | | | | |
| 81 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 10 | 4 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 50 | | |
| 82 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 1 | 2 | 12 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 59 | | |
| 83 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 13 | 52 | 4 | 4 | 4 | 1 | 13 | 52 | |
| 84 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 15 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 15 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 53 | 2 | 2 | 2 | 10 | 53 | |
| 85 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 14 | 2 | 1 | 1 | 3 | 9 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 15 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 9 | 47 | 2 | 2 | 2 | 9 | 47 | | |
| 86 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 12 | 3 | 4 | 4 | 1 | 15 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 14 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 9 | 50 | 2 | 2 | 2 | 9 | 50 | | |
| 87 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 10 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 16 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 11 | 48 | 4 | 3 | 3 | 11 | 48 | | |
| 88 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 21 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 64 | 3 | 3 | 3 | 11 | 64 | | |
| 89 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 10 | 4 | 1 | 2 | 1 | 9 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8 | 44 | 2 | 2 | 2 | 8 | 44 | | |
| 90 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 10 | 4 | 1 | 1 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 13 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 38 | 2 | 1 | 1 | 5 | 38 | | |
| 91 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 13 | 4 | 1 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 9 | 54 | 1 | 4 | 2 | 9 | 54 | | |
| 92 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 10 | 3 | 1 | 1 | 2 | 8 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 13 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 | 44 | 4 | 4 | 4 | 13 | 44 | | |
| 93 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 1 | 1 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 12 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 13 | 50 | 2 | 1 | 4 | 13 | 50 | | |
| 94 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 18 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 11 | 62 | 4 | 4 | 4 | 11 | 62 | | |
| 95 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 4 | 2 | 3 | 2 | 12 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 13 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 10 | 46 | 2 | 2 | 2 | 10 | 46 | | |
| 96 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 13 | 51 | 2 | 2 | 2 | 13 | 51 | | |
| 97 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 16 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 61 | 4 | 3 | 4 | 14 | 61 | | |
| 98 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 14 | 2 | 2 | 4 | 1 | 12 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 10 | 54 | 4 | 1 | 4 | 10 | 54 | | |
| 99 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 15 | 1 | 1 | 4 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 14 | 58 | 4 | 4 | 4 | 14 | 58 | | |
| 100 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 11 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 47 | 2 | 4 | 4 | 15 | 47 | | |
| 101 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 13 | 2 | 1 | 3 | 2 | 11 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 17 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 11 | 52 | 4 | 2 | 4 | 2 | 11 | 52 |
| 102 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 14 | 1 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 18 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 8 | 51 | 2 | 1 | 1 | 8 | 51 | | |
| 103 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 1 | 17 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 16 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 54 | 3 | 2 | 1 | 8 | 54 | | |
| 104 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 4 | 4 | 2 | 2 | 16 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 15 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 9 | 52 | 2 | 2 | 2 | 9 | 52 | | |
| 105 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 1 | 4 | 1 | 9 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 18 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 9 | 54 | 2 | 4 | 3 | 9 | 54 | | |
| 106 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 12 | 56 | 2 | 4 | 4 | 12 | 56 | | |
| 107 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 | 3 | 1 | 1 | 9 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 37 | 2 | 1 | 3 | 7 | 37 | | | |
| 108 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 8 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 12 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 36 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 36 | |
| 109 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 15 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 13 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 11 | 51 | 4 | 2 | 4 | 2 | 11 | 51 | |
| 110 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 10 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 11 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 6 | 35 | 1 | 3 | 1 | 6 | 35 | | |
| 111 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 13 | 3 | 3 | 1 | 3 | 12 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 19 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 10 | 54 | 4 | 3 | 3 | 10 | 54 | | |
| 112 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 13 | 3 | 2 | 3 | 1 | 11 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 17 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 11 | 52 | 2 | 2 | 4 | 3 | 11 | 52 | |
| 113 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 12 | 1 | 4 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 9 | 50 | 4 | 2 | 2 | 9 | 50 | | | |
| 114 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 4 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 10 | 53 | 4 | 2 | 2 | 10 | 53 | | | |
| 115 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 12 | 1 | 1 | 4 | 1 | 10 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 12 | 45 | 1 | 4 | 4 | 3 | 12 | 45 | | |
| 116 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 10 | 51 | 3 | 2 | 4 | 3 | 10 | 51 | |
| 117 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 11 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 17 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 9 | 45 | 4 | 2 | 1 | 9 | 45 | | |
| 118 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 14 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 11 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 10 | 50 | 4 | 2 | 3 | 10 | 50 | | | |
| 119 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 16 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 13 | 62 | 2 | 4 | 3 | 13 | 62 | | | |
| 120 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 2 | 3 | 1 | 4 | 13 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 12 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 11 | 51 | 3 | 2 | 4 | 11 | 51 | | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | CIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA/APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | | | | | | |
| 121 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 16 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 49 | | |
| 122 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 14 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 14 | 1 | 1 | 4 | 2 | 12 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 6 | 46 | |
| 123 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 3 | 1 | 2 | 3 | 11 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 16 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 11 | 46 | |
| 124 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 1 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 19 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 12 | 63 | |
| 125 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 14 | 1 | 2 | 4 | 1 | 12 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 11 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 8 | 45 | 45 | |
| 126 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 11 | 4 | 1 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 17 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 12 | 55 | 55 | |
| 127 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 49 | 49 |
| 128 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 11 | 45 | 45 | |
| 129 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 13 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 17 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 10 | 48 | 48 | |
| 130 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 13 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 14 | 3 | 3 | 2 | 1 | 9 | 3 | 1 | 9 | 50 | 50 |
| 131 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 12 | 54 | 54 |
| 132 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 11 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 17 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 10 | 45 | 45 | |
| 133 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 14 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 14 | 64 | 64 | |
| 134 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 2 | 2 | 3 | 4 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 19 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 10 | 62 | 62 | |
| 135 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 14 | 1 | 2 | 1 | 2 | 9 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 18 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 11 | 52 | 52 | |
| 136 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 13 | 1 | 3 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 13 | 47 | 47 | |
| 137 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 12 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 15 | 2 | 4 | 3 | 1 | 15 | 1 | 15 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 12 | 54 | 54 | |
| 138 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 10 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 16 | 3 | 3 | 2 | 1 | 9 | 2 | 1 | 9 | 46 | 46 | |
| 139 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 47 | 47 | |
| 140 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 12 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 15 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 8 | 51 | 51 | |
| 141 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 19 | 2 | 2 | 4 | 1 | 9 | 4 | 1 | 9 | 47 | 47 | |
| 142 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 13 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 14 | 4 | 3 | 4 | 1 | 16 | 1 | 16 | 1 | 1 | 4 | 3 | 9 | 3 | 9 | 52 | 52 | |
| 143 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 14 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 1 | 12 | 1 | 12 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 | 45 | 45 | |
| 144 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 12 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 14 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 10 | 47 | 47 | |
| 145 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 14 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 10 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 16 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 10 | 1 | 10 | 50 | 50 | |
| 146 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 9 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 11 | 4 | 11 | 46 | 46 | |
| 147 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 14 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 10 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 12 | 4 | 12 | 53 | 53 | |
| 148 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 11 | 58 | 58 | | |
| 149 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 11 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 18 | 2 | 1 | 2 | 4 | 9 | 4 | 9 | 46 | 46 | | |
| 150 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 15 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 17 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 48 | 48 | | |
| 151 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 14 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 11 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 12 | 52 | 52 | | |
| 152 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 9 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 15 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 13 | 54 | 54 | |
| 153 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 | 4 | 40 | 40 | | |
| 154 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 4 | 10 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 17 | 1 | 1 | 2 | 3 | 7 | 3 | 7 | 49 | 49 | | |
| 155 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 8 | 1 | 1 | 4 | 2 | 9 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 13 | 2 | 1 | 4 | 1 | 8 | 1 | 8 | 38 | 38 | | |
| 156 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 13 | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 | 5 | 10 | 52 | 52 | | |
| 157 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 10 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | 3 | 37 | 37 | | |
| 158 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 9 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 16 | 2 | 4 | 1 | 2 | 9 | 5 | 50 | 50 | | |
| 159 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 13 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 13 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 14 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 6 | 46 | 46 | | |
| 160 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 14 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 11 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 9 | 50 | 50 | | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | CIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|----|----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | | | |
| 161 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 9 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 11 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 3 | 2 | 4 | 1 | 10 | 49 | |
| 162 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 3 | 2 | 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 13 | 54 | | |
| 163 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 4 | 4 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 16 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 11 | 47 | |
| 164 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 10 | 44 | |
| 165 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 11 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 1 | 4 | 2 | 17 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 | 51 | |
| 166 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 9 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 4 | 3 | 2 | 4 | 19 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 52 | |
| 167 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 9 | 1 | 3 | 4 | 4 | 13 | 2 | 2 | 3 | 4 | 18 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 9 | 49 | | |
| 168 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 9 | 1 | 2 | 3 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 10 | 41 | |
| 169 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 3 | 1 | 4 | 12 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 10 | 47 | |
| 170 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 9 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 14 | 3 | 1 | 4 | 1 | 15 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 | 47 | |
| 171 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 11 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 14 | 2 | 3 | 4 | 1 | 16 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 8 | 49 | |
| 172 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | 2 | 1 | 3 | 4 | 16 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 46 | |
| 173 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 11 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 11 | 3 | 3 | 2 | 4 | 17 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 45 | |
| 174 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 11 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 49 | |
| 175 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 13 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 39 | |
| 176 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 9 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 13 | 4 | 1 | 4 | 2 | 14 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10 | 46 | |
| 177 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 3 | 2 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 62 | |
| 178 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 11 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 12 | 3 | 4 | 4 | 1 | 18 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 55 | |
| 179 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 10 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 13 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 52 | |
| 180 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 13 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 14 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 43 | |
| 181 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 18 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 12 | 63 | |
| 182 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 11 | 3 | 3 | 2 | 4 | 18 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 10 | 52 | |
| 183 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 8 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 14 | 2 | 1 | 3 | 3 | 13 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 9 | 44 |
| 184 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 12 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 14 | 3 | 3 | 2 | 1 | 15 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 13 | 54 |
| 185 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 14 | 3 | 4 | 3 | 2 | 19 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 9 | 57 | |
| 186 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 12 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 1 | 3 | 1 | 13 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 45 | |
| 187 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 12 | 2 | 4 | 1 | 1 | 11 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 10 | 48 | |
| 188 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 9 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 14 | 4 | 3 | 4 | 1 | 15 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 47 | |
| 189 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 11 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 4 | 18 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 11 | 52 | |
| 190 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 16 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 12 | 62 |
| 191 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 11 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 14 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 13 | 52 |
| 192 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 12 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 9 | 59 |
| 193 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 10 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 13 | 4 | 2 | 3 | 2 | 14 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 45 | |
| 194 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 10 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 2 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 49 | |
| 195 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 14 | 1 | 2 | 2 | 3 | 14 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 11 | 49 | |
| 196 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 14 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 14 | 4 | 1 | 1 | 4 | 12 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 9 | 49 |
| 197 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 15 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 1 | 1 | 3 | 4 | 15 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 9 | 47 | |
| 198 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 11 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 10 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 11 | 49 |
| 199 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 15 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 12 | 54 | |
| 200 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 13 | 64 | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | DISTRIBUCIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|---|----|----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | | |
| 201 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 1 | 4 | 2 | 3 | 13 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 17 | 1 | 4 | 4 | 4 | 13 | 58 | |
| 202 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 11 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 18 | 4 | 1 | 2 | 3 | 10 | 46 | |
| 203 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 13 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 17 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 54 | |
| 204 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 15 | 2 | 3 | 2 | 4 | 11 | 62 |
| 205 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 12 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 10 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 13 | 4 | 1 | 4 | 4 | 13 | 48 | |
| 206 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 13 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 10 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 18 | 3 | 4 | 2 | 1 | 10 | 51 | |
| 207 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 13 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 4 | 1 | 11 | 52 | |
| 208 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 10 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 20 | 4 | 3 | 2 | 4 | 13 | 58 | |
| 209 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 14 | 1 | 3 | 1 | 4 | 9 | 52 | |
| 210 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 4 | 11 | 47 | |
| 211 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 12 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 16 | 3 | 1 | 3 | 4 | 11 | 55 | |
| 212 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 1 | 4 | 10 | 45 | |
| 213 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 9 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 15 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10 | 4 | 1 | 3 | 2 | 10 | 44 | |
| 214 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 12 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 19 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 | 50 | |
| 215 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 12 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 13 | 3 | 1 | 3 | 1 | 8 | 51 | |
| 216 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 13 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 19 | 2 | 3 | 1 | 3 | 9 | 57 | |
| 217 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | 4 | 2 | 4 | 1 | 13 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 13 | 58 | | |
| 218 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 2 | 4 | 3 | 4 | 13 | 55 | |
| 219 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 12 | 2 | 4 | 3 | 3 | 15 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 14 | 2 | 3 | 4 | 3 | 12 | 53 | |
| 220 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 9 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 13 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 14 | 2 | 1 | 4 | 1 | 8 | 44 | |
| 221 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 13 | 55 | | |
| 222 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 14 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 9 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 11 | 1 | 2 | 2 | 4 | 9 | 43 | |
| 223 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 4 | 2 | 1 | 10 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 13 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 45 | |
| 224 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 14 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 15 | 1 | 1 | 4 | 2 | 8 | 50 | |
| 225 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 12 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 13 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 | 44 | |
| 226 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 13 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 11 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 20 | 4 | 3 | 1 | 4 | 12 | 56 | |
| 227 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 1 | 13 | 64 | |
| 228 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 1 | 3 | 1 | 10 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 19 | 3 | 2 | 2 | 4 | 11 | 55 | |
| 229 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 19 | 4 | 2 | 3 | 3 | 12 | 62 | |
| 230 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 | 46 | |
| 231 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 16 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 | 63 | |
| 232 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 13 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 18 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 59 | |
| 233 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 9 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 12 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 46 | |
| 234 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 11 | 3 | 1 | 1 | 4 | 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 21 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 10 | 52 | |
| 235 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 14 | 1 | 3 | 2 | 4 | 10 | 53 | |
| 236 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 15 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 13 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 53 | |
| 237 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 11 | 4 | 4 | 2 | 1 | 12 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 16 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 11 | 50 | |
| 238 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 10 | 2 | 1 | 3 | 1 | 11 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 12 | 46 | |
| 239 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 10 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 38 | |
| 240 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 | 36 | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | CIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|----|----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | | | |
| 241 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 | 53 | | |
| 242 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 13 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 12 | 53 | |
| 243 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 12 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 57 | |
| 244 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 10 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 9 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 14 | 3 | 1 | 4 | 4 | 12 | 45 | |
| 245 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 10 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 3 | 3 | 3 | 1 | 15 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 11 | 50 | |
| 246 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | 4 | 4 | 2 | 20 | 3 | 2 | 20 | 3 | 2 | 4 | 3 | 12 | 63 | |
| 247 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 1 | 3 | 2 | 14 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 6 | 49 | |
| 248 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 12 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 | 1 | 3 | 4 | 1 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 14 | 58 | |
| 249 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 15 | 4 | 2 | 3 | 1 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 12 | 52 | |
| 250 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 17 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 1 | 4 | 4 | 1 | 17 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 | 52 | |
| 251 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 8 | 1 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 45 | |
| 252 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 12 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 55 | |
| 253 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 2 | 3 | 4 | 3 | 18 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 10 | 57 | |
| 254 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 12 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 | 1 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 10 | 56 | |
| 255 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 15 | 2 | 4 | 1 | 3 | 12 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 9 | 46 | |
| 256 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 12 | 3 | 2 | 4 | 1 | 15 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 | 48 | |
| 257 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 12 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 9 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 15 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 9 | 45 | |
| 258 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 8 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 9 | 4 | 1 | 2 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 13 | 43 | |
| 259 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 12 | 2 | 1 | 4 | 2 | 14 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 11 | 49 | |
| 260 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 8 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 13 | 2 | 1 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 51 | |
| 261 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 12 | 4 | 2 | 1 | 3 | 12 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 13 | 48 | |
| 262 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 16 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 14 | 62 | |
| 263 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 15 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 51 | |
| 264 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 9 | 57 | |
| 265 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 11 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 48 | | |
| 266 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 52 | |
| 267 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 10 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 11 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 12 | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 | 43 | | |
| 268 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 13 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 13 | 4 | 1 | 4 | 4 | 19 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 | 58 | |
| 269 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 12 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 3 | 2 | 2 | 1 | 11 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 45 | |
| 270 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 43 | |
| 271 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 15 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 9 | 48 | | |
| 272 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 1 | 3 | 3 | 2 | 15 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 9 | 52 | |
| 273 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 2 | 4 | 3 | 17 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 10 | 55 | |
| 274 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 14 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 9 | 3 | 4 | 3 | 2 | 17 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 10 | 50 | |
| 275 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 12 | 1 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 11 | 49 | |
| 276 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 14 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 1 | 4 | 3 | 4 | 19 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 8 | 56 | |
| 277 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 15 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 2 | 4 | 3 | 3 | 20 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 | 63 | |
| 278 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 14 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 13 | 4 | 2 | 4 | 4 | 21 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 10 | 58 | |
| 279 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 13 | 52 |
| 280 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 10 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 10 | 40 | |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | DISTRIBUCIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA/APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | |
| 281 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 10 | 1 | 3 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 1 | 3 | 17 | 4 | 3 | 3 | 1 | 11 | 54 |
| 282 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 62 |
| 283 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 4 | 1 | 4 | 1 | 11 | 1 | 4 | 2 | 1 | 15 | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 | 51 |
| 284 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 13 | 3 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 1 | 1 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | 44 |
| 285 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 1 | 3 | 10 | 1 | 4 | 3 | 1 | 11 | 4 | 2 | 1 | 2 | 9 | 43 |
| 286 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 15 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 10 | 3 | 3 | 4 | 20 | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 55 |
| 287 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 13 | 4 | 2 | 1 | 4 | 12 | 4 | 3 | 4 | 2 | 19 | 3 | 2 | 1 | 4 | 10 | 54 |
| 288 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 15 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 2 | 4 | 1 | 4 | 11 | 58 |
| 289 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 10 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 2 | 3 | 2 | 2 | 14 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 38 |
| 290 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 1 | 11 | 2 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 38 |
| 291 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 3 | 2 | 1 | 4 | 11 | 3 | 4 | 4 | 2 | 18 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 | 44 |
| 292 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 11 | 4 | 2 | 1 | 4 | 13 | 1 | 4 | 3 | 1 | 14 | 2 | 4 | 2 | 4 | 12 | 50 |
| 293 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 2 | 1 | 3 | 16 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 56 |
| 294 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 14 | 4 | 1 | 3 | 1 | 10 | 3 | 2 | 1 | 4 | 16 | 2 | 1 | 4 | 1 | 8 | 48 |
| 295 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 3 | 1 | 4 | 13 | 2 | 4 | 1 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 59 |
| 296 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 4 | 4 | 21 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 62 |
| 297 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 4 | 2 | 1 | 8 | 45 |
| 298 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 1 | 11 | 1 | 3 | 1 | 4 | 16 | 4 | 4 | 1 | 3 | 12 | 51 |
| 299 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 13 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 11 | 3 | 3 | 1 | 3 | 16 | 2 | 1 | 3 | 9 | 49 |
| 300 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 10 | 1 | 2 | 2 | 4 | 10 | 2 | 1 | 4 | 3 | 14 | 1 | 3 | 4 | 4 | 12 | 46 |
| 301 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 3 | 1 | 4 | 2 | 16 | 2 | 1 | 4 | 4 | 11 | 49 |
| 302 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 12 | 4 | 1 | 1 | 2 | 10 | 1 | 4 | 2 | 2 | 14 | 1 | 1 | 4 | 3 | 9 | 45 |
| 303 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 1 | 1 | 4 | 3 | 10 | 1 | 3 | 1 | 4 | 12 | 1 | 4 | 3 | 2 | 10 | 45 |
| 304 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 | 3 | 3 | 1 | 3 | 13 | 2 | 1 | 4 | 1 | 15 | 1 | 1 | 3 | 4 | 9 | 45 |
| 305 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 1 | 15 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 | 1 | 4 | 4 | 2 | 11 | 55 |
| 306 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 11 | 4 | 1 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 2 | 1 | 13 | 2 | 4 | 3 | 4 | 13 | 48 |
| 307 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 14 | 1 | 2 | 3 | 3 | 10 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 4 | 2 | 1 | 4 | 11 | 50 |
| 308 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 13 | 4 | 1 | 4 | 18 | 4 | 1 | 3 | 3 | 11 | 53 |
| 309 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 4 | 2 | 4 | 3 | 14 | 1 | 1 | 4 | 1 | 12 | 4 | 4 | 4 | 1 | 13 | 56 |
| 310 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 1 | 4 | 2 | 14 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 4 | 3 | 1 | 1 | 9 | 54 |
| 311 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 11 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 13 | 1 | 2 | 3 | 15 | 1 | 4 | 2 | 1 | 8 | 47 |
| 312 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 4 | 1 | 4 | 4 | 16 | 2 | 4 | 2 | 1 | 13 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 58 |
| 313 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 13 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 3 | 4 | 2 | 3 | 18 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 | 61 |
| 314 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 3 | 4 | 2 | 12 | 4 | 1 | 2 | 4 | 17 | 4 | 2 | 4 | 2 | 12 | 53 |
| 315 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 8 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 3 | 4 | 2 | 17 | 1 | 4 | 4 | 4 | 13 | 52 |
| 316 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 14 | 4 | 2 | 4 | 2 | 13 | 1 | 1 | 2 | 1 | 9 | 4 | 1 | 4 | 1 | 10 | 46 |
| 317 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 12 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 13 | 3 | 3 | 4 | 19 | 2 | 1 | 3 | 4 | 10 | 54 |
| 318 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | 4 | 2 | 1 | 10 | 1 | 3 | 1 | 4 | 16 | 3 | 2 | 4 | 4 | 13 | 49 |
| 319 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 3 | 3 | 3 | 1 | 17 | 3 | 4 | 1 | 1 | 9 | 41 |
| 320 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 1 | 2 | 1 | 4 | 12 | 3 | 1 | 1 | 2 | 12 | 1 | 1 | 4 | 4 | 10 | 52 |

| | ESTABLECER DIRECCIÓN | | | | | DESARROLLAR AL PERSONAAL | | | | | DISTRIBUCIÓN DE PROGRAMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZ | | | | | REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN | | | | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|----|----|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | | | | |
| 321 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 19 | 2 | 2 | 3 | 1 | 8 | 54 |
| 322 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 12 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 14 | 3 | 1 | 4 | 4 | 12 | 50 |
| 323 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 57 |
| 324 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 11 | 51 |
| 325 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 19 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 54 |
| 326 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 12 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 20 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8 | 55 |
| 327 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 11 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 10 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 45 | |
| 328 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 12 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 17 | 1 | 3 | 2 | 3 | 9 | 48 | |
| 329 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 4 | 2 | 1 | 9 | 44 | |
| 330 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 12 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 14 | 1 | 1 | 4 | 3 | 9 | 45 | |

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: DESEMPEÑO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1 : Procesos pedagógicos | | | | | | | | |
| Planificación curricular | | | | | | | | |
| 1 | Cumple con asesorar la planificación curricular anual | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Cumple con asesorar la planificación curricular de las unidades didácticas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Cumple con asesorar la planificación curricular de sesiones de aprendizaje | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Cumple con realizar sistema de planificación colegiada | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Monitoreo del trabajo docente en el aula | | | | | | | | |
| 5 | Cumple medianamente con el plan de monitoreo | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 6 | Cumple altamente con el plan de monitoreo | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 7 | Cumple con el manejo de la rúbrica de observación de aula | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 8 | Cumple con sistematizar los resultados del monitoreo de aula | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente | | | | | | | | |
| 9 | Cumple con implementar medida o estrategias de fortalecimiento docente | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 10 | Realiza diagnóstico específico para implementar el fortalecimiento | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 11 | Desarrolla acciones de asesoramiento y fortalecimiento útil para el docente | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 12 | Fomenta el trabajo colegiado con los docentes | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| Seguimiento de los aprendizajes | | | | | | | | |
| 13 | Gestiona oportunamente la entrega de informes de aprendizajes | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 14 | Propicia espacios de reflexión de los aprendizajes para establecer planes de mejora | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 15 | Promueve en los docentes la calificación descriptiva en los informes de los aprendizajes | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 16 | Presenta cuadros estadísticos del avance de los aprendizajes por áreas o períodos | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| Dimensión 2 : Cultura escolar | | | | | | | | |
| Participación de la comunidad educativa | | | | | | | | |
| 17 | Promueve las elecciones democráticas del municipio escolar | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 18 | Promueve la participación del municipio escolar en la marcha institucional | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 19 | Constitución de instancias formales de participación de los miembros de CONEI | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | Demuestra liderazgo para promover la alta participación del docente | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | Promueve la participación de las familias en los encuentros pedagógicos | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|--|---|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 2 : Cultura escolar | | | | | | | | |
| Clima escolar | | | | | | | | |
| 22 | Considera que el directivo lo trata con respeto | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | Las relaciones interpersonales de la comunidad educativa son buenas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | Desarrolla acciones para preservar o mejorar el clima escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Convivencia escolar | | | | | | | | |
| 25 | Promueve la elaboración de las normas de convivencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 26 | Elabora participativamente y difunde la norma de convivencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | Atiende adecuadamente la violencia escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 28 | Desarrolla acciones de prevención de la violencia escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E. | | | | | | | | |
| Seguridad y salubridad | | | | | | | | |
| 29 | Tiene en cuenta que el espacio esté libre de situaciones que amenacen la integridad física. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 30 | Previene el riesgo sanitario | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 31 | Acondicionamiento físico del local para las evacuaciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 32 | Organiza a los estudiantes y al personal para la evacuación efectiva | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 33 | Preserva la seguridad de los estudiantes durante la jornada escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 34 | Realiza alianzas estratégicas para prevenir y atender en situaciones de riesgo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Gestión de los recursos educativos | | | | | | | | |
| 35 | Garantiza la distribución oportuna de los materiales a los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 36 | Promueve el uso del material Minedu para el trabajo con los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 37 | Promociona el uso de los recursos educativos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Matrícula y preservación del derecho a la educación | | | | | | | | |
| 38 | Garantiza la matrícula y permanencia sin condicionamientos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 39 | Garantiza el acceso diario a la i.e sin condicionamiento | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 40 | Garantiza el cumplimiento de las horas lectivas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 41 | Registra oportunamente la matrícula en el SIAGIE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 42 | Gestiona estrategias para permanencia de estudiantes en situación de vulnerable | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Gestión transparente de los recursos financieros | | | | | | | | |
| 43 | Cumple con conformar el comité de gestión de recursos propios | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 44 | Transparencia en captación y uso de los recursos propios | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 45 | Administra eficientemente de los recursos y rinde cuentas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 46 | Registra oportunamente el mantenimiento preventivo Wasichay | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Hay Suficiencia*

Opinión de Aplicabilidad: Aplicable No aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: *Dr. Mgtr. s. Johana Félix Torres Pomatel* DNI: *09269132*

Especialidad del validador: *Investigador - Metodológico en Investigación*

- 1. Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado
- 2. Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica
- 3. Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
Lima, 21 de DICIEMBRE del 2018



Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| Nº | DIMENSIONES/Ítems | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|--|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1 : Establecer dirección | | | | | | | | |
| Planificación curricular | | | | | | | | |
| 1 | El director informa oportunamente sobre los compromisos de gestión escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El director informa oportunamente las metas, objetivos y acciones, referentes a la mejora de la calidad de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El director promueve la comprensión compartida de la visión, misión de la escuela, focalizada en el progreso de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El director liderado la elaboración del PEI, del PAT teniendo en cuenta la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El director conjuntamente con la comunidad educativa establecen los valores institucionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 2:Desarrollar al personal | | | | | | | | |
| 6 | El director ejecuta estrategias de estímulo y reconocimiento a la labor del personal de la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | El director promueve la autoevaluación y autorreflexión de la labor docente para la mejora continua. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El director promueve el buen trato en toda la comunidad educativa, que repercute en la permanencia de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | El director genera espacios de trabajo colaborativo entre los docentes, para la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El director promueve el desarrollo personal y profesional de los trágadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 3: Gestionar las condiciones de enseñanza - aprendizaje | | | | | | | | |
| 11 | El director, con participación de los docentes, elabora el cronograma del año lectivo teniendo en cuenta la cantidad de horas efectivas programadas para el nivel. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | El equipo directivo sistematiza e informa a los docentes sobre el resultado del logro de los aprendizajes, para la toma de decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | El director gestiona el uso de materiales y recursos para el logro de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | El director participa con los docentes, en la elaboración de estrategias metodológicas para la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | El director supervisa, monitorea y acompaña la labor docente orientada al logro de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | El director sistematiza e informa a la comunidad educativa los resultados de la supervisión y monitoreo para la mejora de la práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 4: Rediseñar la organización | | | | | | | | |
| 17 | El director contempla mayor involucramiento de los docentes en la toma de decisiones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | El director promueve el trabajo colaborativo entre los docentes para establecer una cultura colaborativa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | El director promueve los espacios comunes para la planificación colegiada de las programaciones curriculares | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | El director promueve la resolución de problemas de forma grupal | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Hay Suficiencia*

Opinión de Aplicabilidad: *Aplicable* [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *Dr. Mgtr.: Johnny Felix Tasso Pantoja* DNI: *06269132*
 Especialidad del validador: *Instituto de Investigaciones en Metodología de la Investigación*

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

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
 Lima, 21 de *Diciembre* del 2018

.....


Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes | | | | | | | | |
| 1 | El equipo directivo promueve el conocimiento de los resultados de la ECE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El equipo directivo le hace partícipe del análisis del informe de la ECE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El equipo directivo promueve el análisis de los resultados finales de evaluación de toda la I.E. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El equipo directivo da a conocer la evolución de los logros de aprendizaje de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El equipo directivo realiza comparaciones de los resultados de aprendizaje mínimo de los tres últimos años | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | En la I.E se implementa estrategias para mejorar los resultados observados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Se promueve el planteamiento de metas, objetivos y actividades para la mejora de los resultados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 2: Retención anual de estudiantes en la I.E | | | | | | | | |
| 8 | Se muestra los datos de la culminación de los grados por los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se analiza la evolución de la matrícula en forma conjunta | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Se determinan las causas del porque se ha incrementado o disminuido la matrícula | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Se hace conocer a que lugares se han ido los estudiantes que se trasladan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se reflexiona corporativamente las causas del retiro o traslado de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se hace de conocimiento de los estudiantes que trabajan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Se implantan estrategias que permitan la culminación de la educación básica | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | El equipo directivo comunica como es el tratamiento en casos de embarazo en edad escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Se promueve la discusión de temas de educación sexual y prevención del embarazo en edad escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Se promueve el conocimiento del uso del SIAGIE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Se registra y consolida la asistencia del estudiante durante el año | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Se comunica a los padres de familia sobre la asistencia de su hijo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

| Nº | DIMENSIONES/Ítems | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | |
| Dimensión 5: Gestión de la convivencia escolar | | | | | | | | |
| 39 | Con qué frecuencia se difunde los tipos de violencia entre la comunidad educativa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 40 | Pone en práctica los protocolos de atención en caso de violencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 41 | Se registra oportunamente todos los casos de violencia en el Siseve | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 42 | Conoce el libro de incidencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 43 | Considera que las normas de convivencia favorecen el clima institucional, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 44 | En la institución educativa se propicia una gestión democrática, participativa, inclusiva y de respeto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Hay suficiencia*

Opinión de Aplicabilidad: *✓* Aplicable [*✓*] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *Dr. Mgtr. Johnny Félix Tafán Parmitel* DNI: *06269132*

Especialidad del validador: *Investigador - Metodólogo en Investigación*

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

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
Lima, 21 de **DICIEMBRE** del 2018



Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: DESEMPEÑO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1 : Procesos pedagógicos | | | | | | | | |
| Planificación curricular | | | | | | | | |
| 1 | Cumple con asesorar la planificación curricular anual | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Cumple con asesorar la planificación curricular de las unidades didácticas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Cumple con asesorar la planificación curricular de sesiones de aprendizaje | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Cumple con realizar sistema de planificación colegiada | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Monitoreo del trabajo docente en el aula | | | | | | | | |
| 5 | Cumple medianamente con el plan de monitoreo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Cumple altamente con el plan de monitoreo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Cumple con el manejo de la rúbrica de observación de aula | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Cumple con sistematizar los resultados del monitoreo de aula | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente | | | | | | | | |
| 9 | Cumple con implementar medida o estrategias de fortalecimiento docente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Realiza diagnóstico específico para implementar el fortalecimiento | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Desarrolla acciones de asesoramiento y fortalecimiento útil para el docente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Fomenta el trabajo colegiado con los docentes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Seguimiento de los aprendizajes | | | | | | | | |
| 13 | Gestiona oportunamente la entrega de informes de aprendizajes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Propicia espacios de reflexión de los aprendizajes para establecer planes de mejora | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Promueve en los docentes la calificación descriptiva en los informes de los aprendizajes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Presenta cuadros estadísticos del avance de los aprendizajes por áreas o periodos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 2 : Cultura escolar | | | | | | | | |
| Participación de la comunidad educativa | | | | | | | | |
| 17 | Promueve las elecciones democráticas del municipio escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Promueve la participación del municipio escolar en la marcha institucional | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Constitución de instancias formales de participación de los miembros de CONEI | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Demuestra liderazgo para promover la alta participación del docente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Promueve la participación de las familias en los encuentros pedagógicos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|--|---|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 2 : Cultura escolar | | | | | | | | |
| Clima escolar | | | | | | | | |
| 22 | Considera que el directivo lo trata con respeto | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | Las relaciones interpersonales de la comunidad educativa son buenas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | Desarrolla acciones para preservar o mejorar el clima escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Convivencia escolar | | | | | | | | |
| 25 | Promueve la elaboración de las normas de convivencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 26 | Elabora participativamente y difunde la norma de convivencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | Atiende adecuadamente la violencia escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 28 | Desarrolla acciones de prevención de la violencia escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E. | | | | | | | | |
| Seguridad y salubridad | | | | | | | | |
| 29 | Tiene en cuenta que el espacio esté libre de situaciones que amenacen la integridad física. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 30 | Previene el riesgo sanitario | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 31 | Acondicionamiento físico del local para las evacuaciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 32 | Organiza a los estudiantes y al personal para la evacuación efectiva | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 33 | Preserva la seguridad de los estudiantes durante la jornada escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 34 | Realiza alianzas estratégicas para prevenir y atender en situaciones de riesgo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Gestión de los recursos educativos | | | | | | | | |
| 35 | Garantiza la distribución oportuna de los materiales a los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 36 | Promueve el uso del material Minedu para el trabajo con los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 37 | Promociona el uso de los recursos educativos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Matrícula y preservación del derecho a la educación | | | | | | | | |
| 38 | Garantiza la matrícula y permanencia sin condicionamientos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 39 | Garantiza el acceso diario a la I.E sin condicionamiento | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 40 | Garantiza el cumplimiento de las horas lectivas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 41 | Registra oportunamente la matrícula en el SIAGIE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 42 | Gestiona estrategias para permanencia de estudiantes en situación de vulnerable | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Gestión transparente de los recursos financieros | | | | | | | | |
| 43 | Cumple con conformar el comité de gestión de recursos propios | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 44 | Transparencia en captación y uso de los recursos propios | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 45 | Administra eficientemente de los recursos y rinde cuentas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 46 | Registra oportunamente el mantenimiento preventivo Wasichay | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de Aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. /Mgtr. : HUAYTA FRANCO, Yolanda Josefina...** DNI: **09333283**.....

Especialidad del validador: **DOCTORA EN EDUCACIÓN**.....

- 1. Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado
- 2. Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica
- 3. Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
Lima, 21 de *Diciembre* del 2018


.....

Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| Nº | DIMENSIONES/Ítems | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|--|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1 : Establecer dirección | | | | | | | | |
| Planificación curricular | | | | | | | | |
| 1 | El director informa oportunamente sobre los compromisos de gestión escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El director informa oportunamente las metas, objetivos y acciones, referentes a la mejora de la calidad de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El director promueve la comprensión compartida de la visión, misión de la escuela, focalizada en el progreso de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El director liderado la elaboración del PEI, del PAT teniendo en cuenta la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El director conjuntamente con la comunidad educativa establecen los valores institucionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 2: Desarrollar al personal | | | | | | | | |
| 6 | El director ejecuta estrategias de estímulo y reconocimiento a la labor del personal de la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | El director promueve la autoevaluación y autorreflexión de la labor docente para la mejora continua. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El director promueve el buen trato en toda la comunidad educativa, que repercute en la permanencia de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | El director genera espacios de trabajo colaborativo entre los docentes, para la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El director promueve el desarrollo personal y profesional de los trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 3: Gestionar las condiciones de enseñanza - aprendizaje | | | | | | | | |
| 11 | El director, con participación de los docentes, elabora el cronograma del año lectivo teniendo en cuenta la cantidad de horas efectivas programadas para el nivel. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | El equipo directivo sistematiza e informa a los docentes sobre el resultado del logro de los aprendizajes, para la toma de decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | El director gestiona el uso de materiales y recursos para el logro de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | El director participa con los docentes, en la elaboración de estrategias metodológicas para la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | El director supervisa, monitorea y acompaña la labor docente orientada al logro de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | El director sistematiza e informa a la comunidad educativa los resultados de la supervisión y monitoreo para la mejora de la práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| Nº | DIMENSIONES/Ítems | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 4: Rediseñar la organización | | | | | | | | |
| 17 | El director contempla mayor involucramiento de los docentes en la toma de decisiones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | El director promueve el trabajo colaborativo entre los docentes para establecer una cultura colaborativa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | El director promueve los espacios comunes para la planificación colegiada de las programaciones curriculares | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | El director promueve la resolución de problemas de forma grupal | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Si hay Suficiencia*.....

Opinión de Aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *Dr. Mgtr. : HUAYTA FRANCO, Yolanda Josefa*..... DNI: *89.333.287*.....

Especialidad del validador: *DOCTORA EN EDUCACIÓN*.....

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

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
Lima, 21 de Diciembre del 2018

.....
[Firma]

Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

| Nº | DIMENSIONES/Ítems | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes | | | | | | | | |
| 1 | El equipo directivo promueve el conocimiento de los resultados de la ECE | X | | X | | X | | |
| 2 | El equipo directivo le hace participe del análisis del informe de la ECE | X | | X | | X | | |
| 3 | El equipo directivo promueve el análisis de los resultados finales de evaluación de toda la I.E. | X | | X | | X | | |
| 4 | El equipo directivo da a conocer la evolución de los logros de aprendizaje de los estudiantes | X | | X | | X | | |
| 5 | El equipo directivo realiza comparaciones de los resultados de aprendizaje mínimo de los tres últimos años | X | | X | | X | | |
| 6 | En la I.E se implementa estrategias para mejorar los resultados observados | X | | X | | X | | |
| 7 | Se promueve el planteamiento de metas, objetivos y actividades para la mejora de los resultados | X | | X | | X | | |
| Dimensión 2: Retención anual de estudiantes en la I.E | | | | | | | | |
| 8 | Se muestra los datos de la culminación de los grados por los estudiantes | X | | X | | X | | |
| 9 | Se analiza la evolución de la matrícula en forma conjunta | X | | X | | X | | |
| 10 | Se determinan las causas del porque se ha incrementado o disminuido la matrícula | X | | X | | X | | |
| 11 | Se hace conocer a que lugares se han ido los estudiantes que se trasladan | X | | X | | X | | |
| 12 | Se reflexiona corporativamente las causas del retiro o traslado de los estudiantes | X | | X | | X | | |
| 13 | Se hace de conocimiento de los estudiantes que trabajan | X | | X | | X | | |
| 14 | Se implantan estrategias que permitan la culminación de la educación básica | X | | X | | X | | |
| 15 | El equipo directivo comunica como es el tratamiento en casos de embarazo en edad escolar | X | | X | | X | | |
| 16 | Se promueve la discusión de temas de educación sexual y prevención del embarazo en edad escolar | X | | X | | X | | |
| 17 | Se promueve el conocimiento del uso del SIAGIE | X | | X | | X | | |
| 18 | Se registra y consolida la asistencia el estudiante durante el año | X | | X | | X | | |
| 19 | Se comunica a los padres de familia sobre la asistencia de su hijo | X | | X | | X | | |

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|----|---|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 39 | Dimensión 5: Gestión de la convivencia escolar Con qué frecuencia se difunde los tipos de violencia entre la comunidad educativa | X | | X | | X | | |
| 40 | Pone en práctica los protocolos de atención en caso de violencia | X | | X | | X | | |
| 41 | Se registra oportunamente todos los casos de violencia en el Siseve | X | | X | | X | | |
| 42 | Conoce el libro de incidencia | X | | X | | X | | |
| 43 | Considera que las normas de convivencia favorecen el clima institucional, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 44 | En la institución educativa se propicia una gestión democrática, participativa, inclusiva y de respeto. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *SI HAY SUFICIENCIA*

Opinión de Aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Mgtr. : HUAYTA FRANCO Yolanda Josefina**, DNI: *09333287*

Especialidad del validador: *DOCTORA EN EDUCACIÓN*

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

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
Lima, 21 de **DICIEMBRE** del 2018

.....
Yolanda Franco Huayta
Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: DESEMPEÑO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES/Ítems | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1 : Procesos pedagógicos | | | | | | | | |
| Planificación curricular | | | | | | | | |
| 1 | Cumple con asesorar la planificación curricular anual | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Cumple con asesorar la planificación curricular de las unidades didácticas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Cumple con asesorar la planificación curricular de sesiones de aprendizaje | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Cumple con realizar sistema de planificación colegiada | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Monitoreo del trabajo docente en el aula | | | | | | | | |
| 5 | Cumple medianamente con el plan de monitoreo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Cumple altamente con el plan de monitoreo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Cumple con el manejo de la rúbrica de observación de aula | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Cumple con sistematizar los resultados del monitoreo de aula | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente | | | | | | | | |
| 9 | Cumple con implementar medida o estrategias de fortalecimiento docente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Realiza diagnóstico específico para implementar el fortalecimiento | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Desarrolla acciones de asesoramiento y fortalecimiento útil para el docente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Fomenta el trabajo colegiado con los docentes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Seguimiento de los aprendizajes | | | | | | | | |
| 13 | Gestiona oportunamente la entrega de informes de aprendizajes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Propicia espacios de reflexión de los aprendizajes para establecer planes de mejora | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Promueve en los docentes la calificación descriptiva en los informes de los aprendizajes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Presenta cuadros estadísticos del avance de los aprendizajes por áreas o períodos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 2 : Cultura escolar | | | | | | | | |
| Participación de la comunidad educativa | | | | | | | | |
| 17 | Promueve las elecciones democráticas del municipio escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Promueve la participación del municipio escolar en la marcha institucional | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Constitución de instancias formales de participación de los miembros de CONEJ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Demuestra liderazgo para promover la alta participación del docente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Promueve la participación de las familias en los encuentros pedagógicos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|--|---|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 2 : Cultura escolar | | | | | | | | |
| Clima escolar | | | | | | | | |
| 22 | Considera que el directivo lo trata con respeto | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | Las relaciones interpersonales de la comunidad educativa son buenas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | Desarrolla acciones para preservar o mejorar el clima escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Convivencia escolar | | | | | | | | |
| 25 | Promueve la elaboración de las normas de convivencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 26 | Elabora participativamente y difunde la norma de convivencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | Atiende adecuadamente la violencia escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 28 | Desarrolla acciones de prevención de la violencia escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E. | | | | | | | | |
| Seguridad y salubridad | | | | | | | | |
| 29 | Tiene en cuenta que el espacio esté libre de situaciones que amenacen la integridad física. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 30 | Previene el riesgo sanitario | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 31 | Acondicionamiento físico del local para las evacuaciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 32 | Organiza a los estudiantes y al personal para la evacuación efectiva | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 33 | Preserva la seguridad de los estudiantes durante la jornada escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 34 | Realiza alianzas estratégicas para prevenir y atender en situaciones de riesgo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Gestión de los recursos educativos | | | | | | | | |
| 35 | Garantiza la distribución oportuna de los materiales a los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 36 | Promueve el uso del material Minedu para el trabajo con los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 37 | Promociona el uso de los recursos educativos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Matrícula y preservación del derecho a la educación | | | | | | | | |
| 38 | Garantiza la matrícula y permanencia sin condicionamientos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 39 | Garantiza el acceso diario a la I.E. sin condicionamiento | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 40 | Garantiza el cumplimiento de las horas lectivas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 41 | Registra oportunamente la matrícula en el SIAGIE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 42 | Gestiona estrategias para permanencia de estudiantes en situación de vulnerable | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Gestión transparente de los recursos financieros | | | | | | | | |
| 43 | Cumple con conformar el comité de gestión de recursos propios | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 44 | Transparencia en captación y uso de los recursos propios | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 45 | Administra eficientemente de los recursos y rinde cuentas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 46 | Registra oportunamente el mantenimiento preventivo Wasichay | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Hay suficiencia*

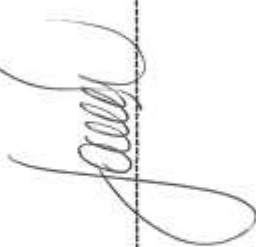
Opinión de Aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *DR. SAUCHER DIAZ SEBASTIAN* DNI: *09834807*

Especialidad del validador: *DR.*

- 1. Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado
- 2. Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica
- 3. Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
Lima, *21* de *Diciembre* del 2018



Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|--|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1 : Establecer dirección | | | | | | | | |
| Planificación curricular | | | | | | | | |
| 1 | El director informa oportunamente sobre los compromisos de gestión escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El director informa oportunamente las metas, objetivos y acciones, referentes a la mejora de la calidad de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El director promueve la comprensión compartida de la visión, misión de la escuela, focalizada en el progreso de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El director liderado la elaboración del PEI, del PAT teniendo en cuenta la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El director conjuntamente con la comunidad educativa establecen los valores institucionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 2: Desarrollar al personal | | | | | | | | |
| 6 | El director ejecuta estrategias de estímulo y reconocimiento a la labor del personal de la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | El director promueve la autoevaluación y autorreflexión de la labor docente para la mejora continua. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El director promueve el buen trato en toda la comunidad educativa, que repercute en la permanencia de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | El director genera espacios de trabajo colaborativo entre los docentes, para la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El director promueve el desarrollo personal y profesional de los trágadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 3: Gestionar las condiciones de enseñanza - aprendizaje | | | | | | | | |
| 11 | El director, con participación de los docentes, elabora el cronograma del año lectivo teniendo en cuenta la cantidad de horas efectivas programadas para el nivel. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | El equipo directivo sistematiza e informa a los docentes sobre el resultado del logro de los aprendizajes, para la toma de decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | El director gestiona el uso de materiales y recursos para el logro de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | El director participa con los docentes, en la elaboración de estrategias metodológicas para la mejora de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | El director supervisa, monitorea y acompaña la labor docente orientada al logro de los aprendizajes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | El director sistematiza e informa a la comunidad educativa los resultados de la supervisión y monitoreo para la mejora de la práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| Nº | DIMENSIONES/Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 4: Rediseñar la organización | | | | | | | | |
| 17 | El director contempla mayor involucramiento de los docentes en la toma de decisiones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | El director promueve el trabajo colaborativo entre los docentes para establecer una cultura colaborativa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | El director promueve los espacios comunes para la planificación colegiada de las programaciones curriculares | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | El director promueve la resolución de problemas de forma grupal | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *SI HAY SUFICIENCIA*

Opinión de Aplicabilidad: **Aplicable [✓]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Mgtr. : SAUCHEZ DIAZ, SEBASTIÁN**..... DNI: **09834807**.....

Especialidad del validador: *Dr.*

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

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión.
Lima, 21 de *Diciembre* del 2018

.....


 Firma del experto informante

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

| Nº | DIMENSIONES/items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes | | | | | | | | |
| 1 | El equipo directivo promueve el conocimiento de los resultados de la ECE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El equipo directivo le hace partícipe del análisis del informe de la ECE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El equipo directivo promueve el análisis de los resultados finales de evaluación de toda la I.E. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El equipo directivo da a conocer la evolución de los logros de aprendizaje de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El equipo directivo realiza comparaciones de los resultados de aprendizaje mínimo de los tres últimos años | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | En la I.E se implementa estrategias para mejorar los resultados observados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Se promueve el planteamiento de metas, objetivos y actividades para la mejora de los resultados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión 2: Retención anual de estudiantes en la I.E | | | | | | | | |
| 8 | Se muestra los datos de la culminación de los grados por los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se analiza la evolución de la matrícula en forma conjunta | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Se determinan las causas del porque se ha incrementado o disminuido la matrícula | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Se hace conocer a que lugares se han ido los estudiantes que se trasladan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se reflexiona corporativamente las causas del retiro o traslado de los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se hace de conocimiento de los estudiantes que trabajan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Se implantan estrategias que permitan la culminación de la educación básica | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | El equipo directivo comunica como es el tratamiento en casos de embarazo en edad escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Se promueve la discusión de temas de educación sexual y prevención del embarazo en edad escolar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Se promueve el conocimiento del uso del SIAGIE | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Se registra y consolida la asistencia el estudiante durante el año | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Se comunica a los padres de familia sobre la asistencia de su hijo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

CERIFICADO DE VALIDEZ DDE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

| Nº | DIMENSIONES/items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencia |
|---|--|-------------|----|------------|----|----------|----|------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| Dimensión 5: Gestión de la convivencia escolar | | | | | | | | |
| 39 | Con qué frecuencia se difunde los tipos de violencia entre la comunidad educativa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 40 | Pone en práctica los protocolos de atención en caso de violencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 41 | Se registra oportunamente todos los casos de violencia en el Siseve | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 42 | Conoce el libro de incidencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 43 | Considera que las normas de convivencia favorecen el clima institucional, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 44 | En la institución educativa se propicia una gestión democrática, participativa, inclusiva y de respeto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *SI. Hay Suficiencia.*

Opinión de Aplicabilidad: **Aplicable** [✓] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Mgtr. : SAUCHER DÍAZ, SEBASTIÁN** **DNI: 09834807**

Especialidad del validador: **Dr.**

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

Nota: suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión
Lima, 21 de *Diciembre* del 2018

.....
Firma del experto informante

| | | |
|---|--|---|
|  | ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS | Código : F06-PF-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1 |
|---|--|---|

Yo, Sebastián SÁNCHEZ DÍAZ, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada "DESEMPEÑO DIRECTIVO Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 06, 2018", del (de la) estudiante Rommel LIZANDRO CRISPÍN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 25 de abril del 2019,



 Firma
 Sebastián SÁNCHEZ DÍAZ
 DNI: 09834807

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|--|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de investigación | Revisó | Representante de la Dirección/ Vicerrectorado de Investigación Y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|--|--------|-----------|

| | | |
|---|--|--|
|  | <p align="center">AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</p> | <p>Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1</p> |
|---|--|--|

Yo Rommel LIZANDRO CRISPÍN identificado con DNI No 09554022, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "DESEMPEÑO DIRECTIVO Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 05. 2018."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA

DNI: 09554022

FECHA: 3 de mayo del 2019

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
 POSGRADO, MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Rommel LIZANDRO CRISPÍN

INFORME TITULADO:

DESEMPEÑO DIRECTIVO Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA GESTIÓN
 ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES EN LAS INSTITUCIONES
 EDUCATIVAS DE LA UGEL 05.2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 03 DE MAYO DEL 2019

NOTA O MENCIÓN: 16 UNANIMIDAD



MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Administración de la Educación

AUTOR:
Mgtr. Lizardo Crispín, Rommel

ASESOR:
Dr. Sánchez Díaz, Sebastián

SECCIÓN
Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Gestión y calidad educativa

19%

| | | |
|----|-----|-----|
| 1 | ... | 95% |
| 2 | ... | 25% |
| 3 | ... | 25% |
| 4 | ... | 15% |
| 5 | ... | 15% |
| 6 | ... | 15% |
| 7 | ... | 15% |
| 8 | ... | 15% |
| 9 | ... | 15% |
| 10 | ... | 15% |
| 11 | ... | 15% |
| 12 | ... | 15% |
| 13 | ... | 15% |
| 14 | ... | 15% |
| 15 | ... | 15% |
| 16 | ... | 15% |
| 17 | ... | 15% |
| 18 | ... | 15% |
| 19 | ... | 15% |
| 20 | ... | 15% |

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO