



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente  
en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino**

**Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas - 2015**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Rosa Liz Enciso Merino ([ORCID: 0000-0001-7336-1331](https://orcid.org/0000-0001-7336-1331))

**ASESORA:**

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza ([ORCID: 0000-0002-4060-5667](https://orcid.org/0000-0002-4060-5667))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA -PERÚ

2016

## **Dedicatoria**

A mis padres Ana y Ramón por todo el apoyo que siempre me han brindado a Luis, a mis hijos Sebastián y Fabio por el amor y el soporte que me dan para crecer día a día.

## **Agradecimiento**

A mis maestros de la escuela de post grado de la Universidad César Vallejo y mis compañeros con quienes día a día compartíamos el sueño de lograr nuestra maestría.

## **Presentación**

Señores(as) integrantes del jurado evaluador:

La presente investigación que lleva por título El desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, del distrito de Comas, aporta en el proceso tendiente a mejorar el desempeño de todos los agentes educativos, directivos, docentes, estudiantes y comunidad.

Si bien nuestro sistema educativo requiere el desarrollo de las capacidades de gestión, expresadas en el marco del buen desempeño directivo, es esencialmente importante establecer la forma como este desarrollo se asocia con el trabajo académico que los docentes realizan en las aulas de clase, motivo por el cual el interés de estudiar la asociación entre ambas variables.

El presente informe de la investigación ha sido redactado siguiendo las pautas del protocolo de tesis de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo, en el primer capítulo se encuentran los antecedentes de investigación, así como el estudio de las variables; el segundo capítulo describe la parte metodológica, las dimensiones, tipo y diseño de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; en el tercer capítulo se describen los resultados de manera descriptiva y analítica; el cuarto capítulo corresponde a la discusión de resultados, en el quinto van las conclusiones, sexto recomendaciones y séptimo las referencias bibliográficas. Documento que requiere ser examinado, por lo que se pone a vuestra disposición para las recomendaciones que tengan a bien realizar.

La autora

Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Realidad Problemática	1
1.2. Trabajos previos	1
1.2.1. Trabajos previos internacionales	1
1.2.2. Trabajos previos nacionales	6
1.3. Teorías relacionadas al tema	8
1.3.1. Teorías relacionadas a la variable liderazgo	8
1.3.2. Teorías relacionadas a la variable desempeño docente	12
1.4. Formulación del problema	17
1.5. Justificación del estudio	18
1.6. Hipótesis	18
1.7. Objetivos	19
<b>II. Método</b>	<b>20</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación	22
2.2. Variables y operacionalización.	23
2.3. Población y muestra	24
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y Confiabilidad.	24
2.5. Método de análisis de datos	26

2.6 Aspectos éticos	27
III. <b>Resultados</b>	28
IV. <b>Discusión</b>	42
V. <b>Conclusiones</b>	44
VI. <b>Recomendaciones</b>	46
<b>Referencias</b>	48
Anexos	54
Anexo 1: Matriz de Consistencia.	
Anexo 2: Operacionalización de variable liderazgo directivo.	
Anexo 3: Operacionalización de variable desempeño docente.	
Anexo 4: Instrumentos de recojo de información.	
Anexo 5: Validez de los instrumentos.	
Anexo 6: Base de datos liderazgo directivo.	
Anexo 7: Base de datos desempeño docente.	
Anexo 8: Declaratoria de autenticidad de tesis	
Anexo 9: Reporte del Turnitin	
Anexo 10: Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV	

## Índice de tablas

		<b>Página</b>
Tabla 1	Población/muestra de estudio	24
Tabla 2	Confiabilidad del instrumento sobre liderazgo directivo	25
Tabla 3	Confiabilidad del instrumento sobre desempeño docente	25
Tabla 4	Desarrollo del liderazgo directivo 28	
Tabla 5	Aspectos analizados en el desarrollo del liderazgo directivo	29
Tabla 6	Desempeño docente	30
Tabla 7	Aspectos analizados en el desempeño docente	31
Tabla 8	Desarrollo del liderazgo directivo *desempeño docente	32
Tabla 9	Liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje	33
Tabla 10	Liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje	34
Tabla 11	Liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela	35
Tabla 12	Liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad	36
Tabla 13	Correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente	37
Tabla 14	Correlación entre liderazgo y preparación para el aprendizaje	38
Tabla 15	Correlación entre liderazgo directivo y enseñanza	39
Tabla 16	Correlación liderazgo directivo y participación en gestión	40
Tabla 17	Correlación liderazgo directivo y desarrollo profesionalidad	41

## Índice de figuras

		<b>Página</b>
Figura 1	Desarrollo del liderazgo directivo	28
Figura 2	Aspectos analizados en el desarrollo del liderazgo directivo	29
Figura 3	Desempeño docente	30
Figura 4	De los aspectos analizados en el desempeño docente	31
Figura 5	Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente	32
Figura 6	Liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje	33
Figura 7	Liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje	34
Figura 8	Liderazgo directivo y participación en la gestión	35
Figura 9	Liderazgo directivo y profesionalidad e identidad	36
Figura 10	Campos donde interactúa el docente	17

## Resumen

El objetivo del estudio realizado consistió en determinar la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa de educación básica regular del distrito de Comas, ya que la relación e interrelación entre ambos es estrecha y permanente, y evidentemente en este accionar surgen problemas estructurales aún no resueltos que permitan explicar actitudes y decisiones en las personas involucradas en ese sentido es importante analizar los aspectos inherentes al desarrollo de las variables mencionadas.

La investigación es de naturaleza básica desarrollada bajo un diseño no experimental transversal y de nivel descriptivo correlacional, en ella se empleó el método hipotético deductivo y el método correlacional bajo un enfoque cuantitativo. La información sobre el liderazgo directivo fue recogida en un cuestionario elaborado y validado por Rossi (2013) y para el desempeño docente se elaboró un cuestionario mediante la técnica de observación teniendo en cuenta el marco del buen desempeño docente elaborado por el ministerio de educación del Perú. Los datos se analizaron mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Los resultados mostraron que los docentes consideraron que el liderazgo directivo había alcanzado un desarrollo medio y que el desempeño docente era mayormente adecuado. La prueba de la hipótesis determinó que entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes existía una relación positiva pero débil, al 95% y con una significancia del 0,05.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, desempeño docente, marco del buen desempeño directivo, marco del buen desempeño docente.

## Abstract

The objective of the study carried out was to determine the relationship between the development of directive leadership and teaching performance in an educational institution of regular basic education in the district of Comas, since the relationship and interrelation between the two is close and permanent, and obviously in this To act, structural problems arise that have not yet been resolved that allow explaining attitudes and decisions in the people involved. In this sense, it is important to analyze the aspects inherent to the development of the mentioned variables.

The research is of a basic nature, developed under a non-experimental, cross-sectional and descriptive-correlational design, in which the hypothetical deductive method and the correlational method were used under a quantitative approach. The information on managerial leadership was collected in a questionnaire prepared and validated by Rossi (2013) and for teaching performance a questionnaire was prepared using the observation technique, taking into account the framework of good teaching performance prepared by the Ministry of Education of Peru. . Data were analyzed using Spearman's correlation coefficient.

The results showed that the teachers considered that the directive leadership had reached a medium development and that the teaching performance was mostly adequate. The hypothesis test determined that between directive leadership and teacher performance there was a positive but weak relationship, at 95% and with a significance of 0.05.

Keywords: Management leadership, teaching performance, framework of good management performance, framework of good teaching performance.

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

Las necesidades y demandas que requieren hoy en día las instituciones educativas plantean retos y desafíos que deben asumirse de manera efectiva y coherente para dar continuidad a este proceso obteniendo mejoras en los resultados de aprendizaje de los estudiantes a fin de prepararlos para insertarse en la sociedad laboral, formándolos en valores con capacidad de asumir una ciudadanía responsable en democracia, es necesario el fortalecer el liderazgo directivo, el cual es considerado pieza clave en este proceso, ya que en sus manos recae esta tarea, un líder pedagógico con capacidad de inspirar, influir y movilizar las acciones de toda la comunidad educativa para lograr el propósito de la educación peruana enmarcado en la calidad de los aprendizajes.

El Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD) 2012 y el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir), en el 2014, son instrumentos de gestión, donde se establecen los dominios, competencias y desempeños asumidos por directivos y docentes, en éstas se revaloriza la importancia y necesidad de establecer capacidades de gestión asociados a un trabajo académico; el cual es desarrollado por los docentes en sus aulas de clase, y por los directivos a través de una gestión pedagógica, en tal sentido son las herramientas estratégicas de implementación de un liderazgo directivo orientado hacia la formación continua, relevante, significativa centrada en los aprendizajes de los estudiantes y las necesidades de la escuela.

### **1.2. Trabajos previos**

Para una mejor presentación, abordamos investigaciones anteriores, entre ellos:

#### **1.2.1. Trabajos internacionales**

González (2013), en su estudio de investigación, relaciono las variables liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes a través de un estudio de caso y un tipo de investigación descriptiva, donde detallo la forma de aplicación de los

instrumentos para el recojo de la información, según los resultados obtenidos, se evidencio debilidades en la actividad del liderazgo directivo, ciertas actitudes verticales y autoritarias, influyendo de manera negativa en el desempeño laboral de los docentes quienes manifestaron no sentirse atendidos ni tomados en cuenta en sus aportes y propuestas de mejora para la institución, lo que perjudica el trabajo planificado y coordinado para las sesiones de clases, recomendando ejercer un liderazgo horizontal, acompañando a los docentes en su labor pedagógica, fortaleciendo sus capacidades, manteniendo una comunicación asertiva en un clima o convivencia institucional adecuado trabajando hacia el bienestar colectivo.

Gitaka (2012), en su estudio empleó un diseño de encuesta descriptiva para permitir a los investigadores recopilar información sobre las actitudes, opiniones, hábitos de las personas o cualquier otra característica de un individuo, grupo en particular, buscando explorar las causas y consecuencias de la relación, estilo de liderazgo directivo y satisfacción laboral de los profesores. En esta investigación, se llegó a la conclusión que, bajo el liderazgo de tipo autocrático, vertical por parte del director de escuela manifestaba una influenciaba negativa en los maestros de escuela primaria. Un estilo de liderazgo democrático de parte de los directores influye positivamente en los niveles de satisfacción laboral de los profesores, sin embargo un liderazgo laissez faire por parte de los maestros influye moderadamente en la escuela primaria, mientras que el estilo transformacional influye positivamente en los niveles de satisfacción laboral de los profesores.

Flores (2008), en su investigación de tipo cualitativa, empírica y descriptiva con la finalidad de determinar la percepción por parte de los docentes sobre su propia practica pedagógica, así también sobre las competencias que movilizan al realizar el trabajo pedagógico y cómo esto es evaluado por parte de sus superiores jerárquicos, datos que fueron recogidos con una encuesta de autoevaluación docente, obteniéndose como resultados, bajos porcentajes en los dominios referidos al proceso de planificación y preparación para la enseñanza, en la acción de mantener un clima, acogedor con respeto mutuo durante la sesión, la aplicación de técnicas, instrumentos y estrategias durante enseñanza y todo lo que implica las responsabilidades que asume un profesional pedagógico; tan solo un 39.2% de docentes indican que adecuan o contextualizan sus sesiones durante el proceso de la planificación, así mismo el 5.6% no tiene en consideración las fortalezas y

debilidades de los estudiantes durante su planificación, tampoco considera la diversidad cultural y finalmente un 60.0% de encuestados reportan no ejecutar procesos educativos desafiantes ni retadores en sus sesiones de clase; estos resultados serían reflejo de una falta de motivación e información sobre la profesión docente y los procesos de la gestión educativa en una institución educativa.

El equipo de investigación, liderado por Carbone (2008), realizó el estudio desde una perspectiva empírico – conceptual, sobre la situación de liderazgo directivo en Chile, y qué prácticas contribuyen a la instalación de las herramientas de gestión disponibles, como lo son: el Marco para la Buena Dirección (MBD) y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional (SACGE), los cuales son instrumentos que rigen la actividad pedagógica a fin de obtener buenos resultados en los aprendizajes; los resultados de la investigación llevaron a la conclusión que, en instituciones con bajos resultados de aprendizaje los directivos pasan mayor cantidad de tiempo en actividades de tipo administrativo, lo que lo desconecta de la labor pedagógica, en consecuencia al no incorporarse proyectos de mejora curricular en sus centros, así como el desarrollar una gestión centrada en él y externalizador son sus causas que llevan al resultados negativos; por otro lado en instituciones con buenos resultados de aprendizaje se observó, un trabajo directivo enfocado netamente en el área pedagógica, con procesos innovadores, trabajo colaborativo, participativo con proyección y objetivos comunes, donde la aplicación de situaciones significativas, contextualizadas durante las sesiones, las alianzas estratégicas, una gestión participativa que transforme los problemas en desafíos a través de planes de mejora y confianza en su equipo de trabajo los lleva al éxito laboral.

Bravo y Verdugo (2007) en su trabajo de investigación de tipo exploratorio, analizan lo relativo a la gestión escolar con relación al liderazgo directivo, intentando corroborar que, en una institución con escasos recursos económicos y problemas estructurales es posible obtener resultados académicos positivos, ya que el factor de mayor relevancia estaría en manos de la gestión escolar; a través de dos instrumentos, el cuestionario aplicado a docentes acerca de la percepción sobre: orientación al logro, motivación de estudiantes y docentes, trabajo en equipo y liderazgo directivo; y el cuestionario aplicado a los directivos a través de un test psicológico sobre las características de su personalidad y los factores que influyen

en mejora de los aprendizajes. El estudio fue realizado en escuelas que habían logrado excelentes resultados en el SIMSE (Sistema de Información, Monitoreo, seguimiento y Evaluación) 2005; sistema que involucra a la comunidad, el hogar y la escuela; las mismas que se ubicaban en zonas rurales con un alto grado de vulnerabilidad y riesgo es decir, en condiciones desfavorables para el aprendizaje; por lo tanto en estas circunstancias, los resultados positivos serían reflejo del liderazgo directivo y su administración en la gestión de la escuela. La investigación concluyó en que estos resultados corresponden en mérito al trabajo directivo y del cuerpo docente, grupo que labora orientado y motivado hacia el logro de las metas a través de un trabajo en equipo, colaborativo, replicando las buenas prácticas, involucrando a las familias en este proceso; finalmente los autores sugieren capacitación en estrategias de gestión escolar, asesoramiento y seguimiento de los procesos internos en una escuela.

Thieme (2005), en una investigación orientada a medir la relación entre el liderazgo directivo, el desempeño de los establecimientos educativos primarios y su influencia en los resultados de los aprendizajes en el país de Chile, es decir cuáles serían las mejores condiciones que llevan al éxito; concluyó que los directivos que asumen un liderazgo carismático, activo, participativo, comprometido son percibidos con mayor eficacia y se relacionan positivamente con la variable desempeño, por consecuencia resultados positivos en los logros de los estudiantes, contrariamente aquellos que asumen un estilo pasivo, evasivo es decir no ejercen liderazgo en su centro educativo generan perjuicio en los logros de aprendizaje; planteando como sugerencias definir un perfil deseado para asumir el liderazgo institucional, este debe incluir tanto experiencia profesional como atributos personales, además de otorgarle algunas atribuciones en bien de la institución.

Para Escamilla (2006) quien desarrolló una investigación centrada en identificar las necesidades de formación de los directores de escuela, desde su propio punto de vista, desde la perspectiva del docente y por parte de los funcionarios educativos a fin de lograr un óptimo desempeño profesional, la investigación fue desarrollada en dos planos, uno fue el documental que permitió recabar necesidades normativas y el otro a través de cuestionarios, entrevistas, observaciones, logrando recabar las necesidades percibidas por los agentes, concluyendo que los directores en un 80.7% afirman no haber recibido una

formación ni preparación específica para asumir el cargo, sugiriendo la urgencia de hacerlo a través de metodologías que permitan un intercambio de experiencias y el estudio de situaciones y/o casos que se tiene que afrontar en este contexto para lograr una verdadera transformación de la escuela.

Maureira (2004) abordó la temática del liderazgo con sus variables colaboración y satisfacción pedagógica relacionados a una eficacia escolar, según los resultados, estos indicaron un porcentaje moderado en relación a la dimensión consideración individual por parte del líder, esta es reflejada directamente en la satisfacción que experimenta un docente en su centro laboral al sentirse atendidos y escuchados; por el contrario la dimensión estimulación intelectual, inspiración, tolerancia y carisma no reflejan efecto directo sobre la misma. Según Cachuas (2012), en su investigación descriptiva, correlacional que partió de la problemática de determinar entre cinco diferentes estilos de liderazgo que ejercen los directivos, cuál de ellas es la que mejor se adecue a una organización escolar, con los resultados obtenidos de encuestas aplicadas a docentes y estudiantes y con una significancia bilateral de 0,410, se concluyó que la mayoría de estilos de liderazgo no están relacionados a la calidad y buen servicio educativo que brinda una institución. Para Raxuleu (2014), quien en su investigación de tipo descriptiva, buscó asociar las variables liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente, en el cual se manejó cuatro instrumentos tipo encuesta que fueron aplicados a directivos, docentes y estudiantes. Entre las conclusiones más significativas señala que el desenvolvimiento de los directivos influye directamente en el trabajo docente, cuanto más efectivo es el liderazgo, crece el nivel de mejora, impactando de manera positiva en los docentes, resaltando su trabajo cooperativo, manejo adecuado de estrategias, uso de materiales educativos, una escucha y estimulación emocional a los estudiantes. Por el contrario, las deficiencias por parte de los docentes estuvieron relacionadas a la planificación conjunta, acciones de reforzamiento pedagógico, relación con padres de familia y el uso pedagógico de las Tics.

El trabajo de Ouma, Akinyi y Aluko (2015) titulado Efectos de los estilos de liderazgo de los directores en los estudiantes académicos. Desempeño en las escuelas secundarias públicas en Hom-Bay, condado de Kenia, concluyó en base a los resultados, la existencia de una relación significativa entre el liderazgo; estilos

de directores percibidos por los profesores y el desempeño de los estudiantes; en aquellas escuelas que adoptaron un liderazgo más democrático y participativo, con estilos que fomentaban el trabajo en grupo y el espíritu de equipo se desempeñaban significativamente mejor que en aquellos donde se usaban los estilos de liderazgo autocráticos que eran en gran medida dictatoriales muy centrados en el director, recomendando que los directores apoyen la implementación de un plan de estudios fomentando un buen clima institucional.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

El trabajo de Castillo (2010), busco identificar que tanto, influye el liderazgo directivo ya sea de manera positiva o negativa en la labor que realizan las docentes en una institución educativa inicial del Callao, con la finalidad de contribuir hacia una mejora continua; utilizando como instrumentos para el recojo de información, la encuesta a padres de familia y docentes, así como una autoevaluación docente sobre su práctica pedagógica, los resultados indicaron desde la perspectiva del docente, que el directivo asume un liderazgo autoritario, coercitivo en un nivel medio y su propio desempeño docente también es calificado como medio lo que permite concluir la no existencia de relación entre las variables investigadas.

Así mismo Juárez (2010), desarrollo un estudio descriptivo simple en 4 instituciones educativas del Callao, aplicando como instrumentos un cuestionario adaptado para conocer la percepción de 102 docentes, sobre los estilos de liderazgo, los resultados concluyeron que en los directores prevalece la comunicación autoritaria, vertical, sancionadora, tomando decisiones de forma individual sin considerar los aportes del personal, sin embargo en determinadas situaciones se muestran permisivos con cierto persona, lo que genera un clima de desconfianza e incomodidad en el personal, es decir un estilo autoritario seguido del liberal.

Para Sorados (2010), quien busco atender el cuestionamiento a la calidad de la gestión educativa en tres instituciones educativas correspondientes a la UGEL 03, en ellas el problema estaría generándose ante la ausencia de un rol protagónico por parte de los directores de las instituciones, la investigación concluyo a través de la prueba estadística que existe relación entre las variables,

siendo la dimensión pedagógica de la calidad de la gestión educativa con un 0.619, la que más relación obtuvo, por lo tanto se considera pertinente desarrollar un liderazgo directivo orientado hacia la mejora de las relaciones institucionales en un clima institucional propicio para lo cual se recomienda capacitaciones permanentes en temas como calidad de la gestión a través de una mayor inversión en el sector educación por parte del estado Peruano. Zárata (2011) en un trabajo de tipo descriptivo, con encuestas aplicadas a directivos, docentes y estudiantes, busco determinar el estilo de liderazgo que mayor influencia ejerce sobre el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria, con un resultado correlacional lineal de Chi cuadrado 27.13 entre las variables, se concluyó la existencia del alto grado de relación entre ellas; así mismo los estilos de liderazgo, en sus dimensiones: pedagógica, institucional y administrativa son las de mayor aceptación por parte de los docentes con un 95%, reafirmando la necesidad de directores líderes que encaucen el camino hacia la calidad en los procesos de aprendizaje y éxitos de la gestión.

Rincón (2005), realizó una investigación en instituciones educativas del Valle de Chumbao en la región Apurímac, aplicando como instrumentos para el recojo de información las encuestas y cuestionarios orientado a encontrar correlación entre liderazgo directivo y desempeño de los docentes; los resultados determinaron que el bajo desempeño demostrado por los docentes de las instituciones educativas y por ende la calidad educativa estaban asociados directamente a los estilos de liderazgo directivo, quienes demostraban autoritarismo y anarquía en la gestión, generando rompimiento de relaciones y el clamor de los estudiantes para ser atendidos a través de un buen servicio. Salazar(2010), en su tesis de maestría, busco identificar las características o componentes más resaltantes que influyen en la calidad educativa, a través de cuestionario aplicado a 30 docentes sobre el nivel de la calidad de la gestión del personal directivo, calificándolo de malo o deficiente por un 52% de docentes; la autora recomienda promover el trabajo en equipo, estimular, reconocer los logros individuales y grupales, motivar permanentemente, mantener comunicación constante, asertiva con la comunidad educativa, realizar monitoreo y acompañamiento permanente a la labor educativa

Quispe (2011) en su investigación de tipo experimental, aplicado a una muestra de 56 docentes y 364 estudiantes, tomados de un total de 5 instituciones educativas del distrito de Villa El Salvador; el recojo de información se efectuó a través de cuestionario para docentes y estudiantes; obteniendo un  $r$  de Pearson=0.4675 en docentes y  $r=0.4854$  en estudiantes, determinando que el estilo de liderazgo que asume el directivo influye en el desempeño docente; es decir ante un estilo autoritario predominante en la gestión, el desempeño es ubicado en un nivel básico; recomendando que estos deben dar apertura a propuestas innovadoras, se debe confiar en la capacidad de los docentes a su cargo, trabajar bajo una visión compartida y colaborativa.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Teorías relacionadas: liderazgo directivo**

Nuestra sociedad sufre cambios acelerados, estos afectan a las organizaciones, a las relaciones sociales e institucionales, en este sentido el rol directivo cumple un papel muy importante desarrollándose desde múltiples acciones, entre ellas el buen manejo de las emociones, el trabajo administrativo, pedagógico, organizativo y comunitario, sin perder de vista al directivo como gestor de los aprendizajes escolares (Pozner 2000).

Para Gallegos (2004), el liderazgo abarca cuatro elementos, siendo el primero el objetivo, es decir consensuar y definir las metas claras para que el personal trabaje en esa orientación; el segundo es el poder, para conducir y guiar de manera voluntaria al grupo; el tercero es el estilo, corresponde a la forma de relacionarse que asume el líder, pudiendo ser democrático, autoritario o liberal y el cuarto elemento corresponde a los seguidores quienes se dejaron guiar siempre y cuando el líder “hace lo que dice y dice lo que hace”.

Para Leithwood, (2009) quien define liderazgo pedagógico como una acción que busca la participación, movilización de la comunidad educativa, el saber conducir a las personas hacia el logro de metas compartidas.(p. 20). Un líder necesita poseer ciertas cualidades que sean admiradas, valoradas y dignas a seguir, ante una dificultad presentada debe tener alternativas y/o protocolos a

seguir para superarlas, confiar en el personal a cargo y trabajar hacia la meta compartida. Chiavenato (2006), señala sobre el tema del liderazgo, que éste puede definirse como el actuar de una persona para modificar el comportamiento de la otra y según sean las necesidades, ante cierta situación, se movilizan estilos de liderazgo diferentes considerando sus características y la de los subordinados; por ende no hay tipo único y exclusivo de líder; así mismo clasifica en tres grupos las teorías de liderazgo: teorías de rasgo de personalidad, las cuales son innatas a cada ser humano con las que debe liderar con éxito; las teorías sobre los estilos de liderazgo, que corresponde al comportamiento que asumen el líder en determinadas situaciones, pudiendo ser autoritario, democrático y liberal; por último las teorías situacionales de liderazgo permiten a un líder adecuarse a un modelo según sea la situación.(p. 106).

Respecto a los tipos de liderazgo, existen muchos autores y propuestas, así tenemos que Naranjo (2009) afirmó que “Rensis Likert identificó según la forma de administrar 4 estilos de liderazgo, siendo estos el: explotador - autoritario, autoritario-benevolente, consultivo grupal y el participativo”. Para llegar a esta conclusión Likert realizó comparaciones en varios tipos de organizaciones considerando algunos factores como: la motivación, la comunicación, el proceso de interacción, toma de decisiones y las metas propuestas; concluyendo que mientras más cerca se esté al tipo participativo, la probabilidad de obtener mejores resultados en la gestión aumenta, por el contrario mayor será la ineficiencia si se está cerca al estilo autoritario.

Con el experimento de Lewin (1939), quien buscó analizar el comportamiento de los individuos según 3 tipos de líder el: autocrático, liberal” y democrático, obtuvo como resultado que, bajo un estilo democrático que pone énfasis en el líder y en los subordinados la productividad es mayor con altos niveles de entusiasmo y dinamismo en el grupo de trabajo, lo contrario al estilo autocrático que pone énfasis tan solo en el líder. Según Weber (1964) formula en *Economía y Sociedad*, el liderazgo está dividido en tres tipos el: legal, tradicional y carismático” (p.110); estos van desde el más cómodo, el más tenaz y comprensivo hasta los opresivos y tiránicos.

Para Huari (2007), citado por Cárdenas (2008, p. 21), quien desarrollo su investigación buscando determinar la relación entre estilos de liderazgo y gestión institucional en el Callao; determino que los directores y docentes perciben al liderazgo directivo con un estilo controlador, transaccional es él quien asume las riendas del trabajo y decisiones de grupo, lo cual no resulta motivador para la comunidad educativa.

El espíritu de iniciativa, la capacidad para solucionar problemas, el tomar decisiones de forma asertiva, la escucha activa, conciliación permanente, el trabajo cooperativo, el ser creativo, innovador son desafíos que caracterizan al liderazgo directriz, así también la importancia del desarrollo personal y el conocimiento de sí mismo son elementos claves para un crecimiento profesional y bienestar en el trabajo. Cavalcante (2004).

Hersey y Blanchard (1988) señalan que la eficacia del liderazgo junto con el estilo directivo es la “madurez” de los seguidores, la cual consiste en la habilidad o disposición de dirigir en una determinada situación su comportamiento de manera responsable y concreta; esta teoría señala que la conducta y apoyo de un líder debe brindarse de acuerdo al nivel de disposición del personal, dando paso a la teoría del liderazgo situacional basada en la relación: grado de dirección del líder y grado de apoyo socioemocional que brinda.

Según Bass (1985), el carisma es una característica del líder transformacional, el mismo con el que sus seguidores se caracterizan y quisieran emular, es capaz de influencia en los grupos para lograr el interés colectivo de la institución.

Con toda la información recabada, podemos afirmar que un líder pedagógico, en la comunidad educativa se enfrenta a diversos puntos de vista, los cuales debe tomar en consideración y obtener acuerdos productivos hacia la mejora de calidad; el líder debe mostrarse como una persona democrática, visionaria, con estrategias de transformación e innovación, debe ser carismático y priorizar su labor pedagógica a la administrativa.

Para transformar la gestión de los directores, el MINEDU en el año 2000 a través del marco del buen desempeño directivo estructura los dominios que oriente

la labor directiva hacia una gestión eficaz, considerándola como la segunda influencia en los logros de aprendizaje por parte de los estudiantes; la gestión directiva va de la mano con el estilo de liderazgo asumido, direccionándolo al ámbito pedagógico, planificando, organizando, contextualizando y conduciendo los procesos de aprendizajes, articulando el trabajo docente a través de un buen clima de laboral, revisando permanentemente y consensuando los instrumentos de gestión con la comunidad educativa, participación permanente de las familias, alianzas estratégicas que favorezcan el proceso; este liderazgo se contrapone a la realidad de muchas instituciones, donde predomina la función administrativa centrada en la formalidad y rigidez de las normas.

Bolívar (1997; p. 31), plantea el reto de lograr que cada integrante de la comunidad educativa, conocedor de la meta propuesta, ejerza un liderazgo distribuido difuminándolo en la institución, entendiendo que este liderazgo puede desarrollarse a través de un trabajo compartido, colaborativo, con delegación de funciones de manera horizontal.

Murillo (2006) señala que para tener escuelas eficaces, mejores logros de aprendizaje, es necesario contar personas que ejerzan el liderazgo desde el interior de las instituciones es decir contar con un líder pedagógico que impulse, gestione, comparta, coordine y se comprometa en este proceso de transformación, partiendo de la premisa que todo miembro de una institución educativa es agente de cambio, entonces cada uno está en la capacidad de ejercer liderazgo, el cual debe ser compartido a fin de lograr cambios positivos basados en un buen clima laboral y trabajo colaborativo hacia el logro de los objetivos propuestos.

Leithwood *et al.* (2006) describe tres categorías generales del liderazgo que pueden contribuir al éxito: establecer rumbos, a través de una visión compartida e inspiradora; desarrollar a las personas es decir conectarse emocionalmente con el equipo y entregar apoyo individualizado, finalmente el rediseño de la organización orientado al rendimiento de profesores y estudiantes.

La práctica de liderazgo, según Alvarado (2008) implica cuatro elementos fundamentales, estos son: el objetivo, el cual debe ser planteado en forma clara dentro de la organización ya sea para los intereses institucionales como para la satisfacción de los intereses individuales; el segundo elemento es el poder, que es ejercido por el líder en virtud a sus atributos personales, el tercer elemento será el

estilo o conductas que asume el líder para integrar los intereses y finalmente el cuarto elemento corresponde a los seguidores quienes son considerados como la esencia del liderazgo

En relación a la evaluación para asumir cargos directivos, el MINEDU en el años 2014, implementó un proceso de selección para que postulen docentes que cumplan con el perfil propuesto a un cargo directivo, éstos recibirían capacitaciones de inducción, de especialización y de reforzamiento en gestión pedagógica, por un periodo de 4 años, después del cual a través de una evaluación de desempeños, que incluiría entre otros, entrevista entre otros a docentes, estudiantes y PFFF sobre la gestión liderada por el docente encargado y el recojo de evidencias físicas sobre la gestión, el directivo podría ser ratificado o no por un periodo adicional en el cargo.

En el ensayo de Rossi (2009), Liderazgo directivo. Una necesidad por satisfacer en la escuela pública peruana, enfoco el análisis de la gestión de las organizaciones educativas, encontró que éstas eran conducidas por un personal directivo que no había sido preparado para asumir dicha función, no se contaba con la experiencia, es decir, orientados al fracaso, por tal motivo aplico una encuesta que busco determinar las competencias que debía poseer un líder para lograr el éxito institucional sin dejar de lado la experiencia y currículo personal.

### **1.3.2 Teorías relacionadas: desempeño docente**

Después de una evaluación sobre reformas educativas dadas en Latinoamérica durante la década de los 90, a inicios de los años 2000 sucedió un cambio en el ámbito educativo incorporándose la terminología desempeño docente al cual se le asignaba un rol protagónico del cambio educativo, en ese sentido, se ha revisado los conceptos existentes acerca de esta variable de tanta influencia, considerando aquellas que se basan en las capacidades, habilidades y competencias docentes.

(Cuenca, 2010); la Carrera Publica Magisterial, señalo al maestro como un intermediario de cultura, una profesión de sacrificio que no encuentra recompensa en la sociedad, quienes fueron denominados los facilitadores del aprendizaje a través de la participación activa de los estudiantes, aplicando su conocimiento

académico y conocimiento didáctico, demostrando a la sociedad el valor de su trabajo.

Al respecto Mcber, H. (2000), en su investigación sobre los atributos de una enseñanza eficaz, agrega algunas dimensiones nuevas que demuestran hasta qué punto los profesores eficaces marcan la diferencia para sus alumnos. Encontrando tres factores principales dentro del control de los profesores que influyen significativamente en el progreso del alumno: habilidades de enseñanza; características profesionales y clima del aula, a través de un trabajo en equipo. Fernández (2002), considera al desempeño docente como el centro, el eje que dirige las acciones pedagógicas a desarrollarse en el aula de clases, los cuales van desde la preparación de clases, el asesoramiento y acompañamiento a los estudiantes, la ejecución propia de las sesiones, apreciación de los trabajos, la renovación hasta la capacitación e innovación permanentemente de su desarrollo profesional y personal a través de una clara y permanente comunicación y/o coordinación con los integrantes de una comunidad educativa. Así mismo el autor afirma que el docente debe ser experto en el manejo y aplicación de los procesos pedagógicos durante el aprendizaje, en la contextualización de las sesiones partiendo de un diagnóstico de sus estudiantes. De igual manera para Pavez (2001), los profesionales con dominio en un saber específico, con capacidad de contextualización, manejo de estrategias, conducción del proceso de aprendizaje considerando a la heterogeneidad e inclusión del grupo de estudiantes según necesidades particulares, son los docentes

Según investigaciones la OREALC-UNESCO, (2010), en América Latina y el Caribe existen amplias desigualdades sociales, las cuales se convierten en brechas de aprendizaje, en esta situación el rol importante de los docentes y sus prácticas en el aula generando los aprendizajes bajo un clima institucional propicio, de respeto con atención a la inclusividad e interculturalidad con prácticas pedagógicas significativas y retadoras, garantizan las oportunidades de un proceso educativo continuo en la población.

Según Montenegro (2011) existen tres factores asociados al desempeño docente y estos le permiten dar cumplimiento de sus funciones, correspondiendo a: involucrar al docente propiamente, al estudiante y el entorno que los rodea. Se entiende que la acción del docente se da en primer lugar sobre sí mismo, a través

de sus capacitaciones, actualizaciones, propiciando ambientes o clima favorable para el aprendizaje, en los estudiantes a quienes se les dirige en su proyecto de vida, relacionándose con sus pares a fin de lograr trascender de su entorno para proyectarse a un contexto socio cultural.

Para Peña (2002) el desempeño profesional abarca todas las acciones que un individuo realiza o ejecuta con responsabilidad para dar cumplimiento a la tarea asignada, la misma que ha de ser medida en base a su ejecución a través de instrumentos que reflejen el real desempeño de la labor docente. Ponce (2005) define al desempeño docente como la integración de conocimientos, habilidades y actitudes que un docente pone en práctica según los diferentes contextos y/o realidades, orientando, guiando, retroalimentando y evaluando el proceso.

Bretel (2002), hace referencia que la importancia de la profesionalidad docente radica en contribuir al crecimiento personal como afectivo de sus estudiantes, formando ciudadanos competentes capaces de insertarse en la sociedad. Este concepto engloba al conocimiento docente y cómo es transmitido para lograr los objetivos propuestos.

Cuenca (2010), expresa que los buenos desempeños giran alrededor de la dimensión “conocimiento del estudiante” el cual supone hacerlos participar, reflexionar, respetar las características culturales, expresar sus emociones e ideas; es decir construir buenas relaciones con ellos. (p.33- 35).

Los conceptos presentados, muestran que la asociación de actividades y/o cualidades que un docente pone en práctica en su día a día a fin de lograr las metas y objetivos de aprendizaje, construidos en un ambiente de respeto mutuo, afecto y apoyo a través de una comunicación asertiva, ha de marcar las diferencias en los niveles que se alcanzan en el saber, el saber hacer y el saber ser.

Delannoy (2001), considera que el conjunto de destrezas, valores y comportamientos asumidos por el docente y que son movilizadas ante una situación específica dentro de su labor, es denominada competencia docente.

Cerda (2003, citado en Montenegro, 2011) expresó que a través de los desempeños se desarrollan las competencias en tal sentido tan solo puede ser evaluada en la práctica, es así que analizaremos las capacidades pedagógicas con

esta información, consideramos relevante analizar las **capacidades pedagógicas**, ya que de ellas depende el realizar labor docente de calidad.

Las capacidades pedagógicas se logra según López et.al. (1998) cuando existe un alto nivel de comunicación, respeto, confianza, reconocimiento y valoración en la relación profesor-estudiante y viceversa.

Desde la perspectiva de un Colectivo de autores cubanos (1975; p.20), durante el proceso de la actividad docente se ponen en práctica, habilidades pedagógicas, cualidades intelectuales, cualidades afectivo-volitivas, las cuales son clasificadas en: capacidades didácticas; capacidades perceptivas; capacidades expresivas; capacidad de atención; capacidad de organización y capacidades investigativas a partir de los cuales puede realizar estudios psicológicos y pedagógicos.

Al respecto, Teixidó y Capell (2002), consideraron que para tener éxito en la gestión del aula, es necesario manejar estrategias a fin de tener en consideración los factores personales y emocionales del grupo, el contacto interpersonal, la atención personalizada, la valoración positiva, el vínculo persona y grupal, equidad en el trato, justicia, horizontalidad, transparencia, relación lo que se dice y lo que se hace, la actitud para afrontar los problemas y conflictos generados, finalmente la atención a la inclusión y diversidad cultural.

Asimismo, las capacidades pedagógicas el desarrollo social del docente, la interacción con los estudiantes, predispone al grupo humano a generar situaciones de enseñanza aprendizaje de éxito.

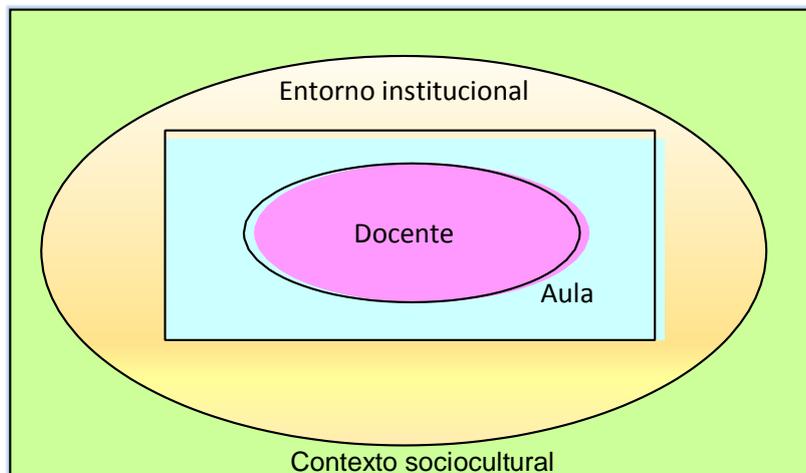
Hernández (1999) refirió que un docente aparte de conocer bien su materia debe saber contextualizarla, hacerla significativa y desafiante, que parta del interés y necesidad del estudiante para que adquiera sentido en su vida, las sesiones deben fluir en un clima de respeto, cordialidad y empatía con una comunicación asertiva para dar apertura y aclarar dudas que se presenten durante el proceso.

En el mismo sentido Bretel (2005), consideró que los docentes deben capacitarse permanentemente a fin de dominar de forma sólida las materias a enseñar, deben manejar los procesos pedagógicos y los procesos didácticos en sus sesiones, así mismo debe conocer las características individuales y generales de los grupos a su cargo, es decir la diversidad del aula; debe evaluar y reflexionar con los estudiantes sobre su proceso de aprendizaje; trabajar de manera

colaborativa con sus colegas, intercambiar experiencias, participar de reuniones de inter aprendizaje a nivel institucional, a nivel de red u otros a fin de tomar decisiones relevantes; con los PFFF mantener una comunicación asertiva, fluida y constante; finalmente un docente es un profesional comprometido con la formación humana que cuida su desempeño ante la comunidad y la sociedad. Montenegro (2011), define a la motivación la cual genera comodidad y felicidad, como la clave que nos llena de energía para lograr resultados positivos, productivos en una gestión con un objetivo común. En la misma línea Aldape (2008), explica que ante la ausencia de motivación, un docente no logrará generar las emociones para capturar y dirigir a sus estudiantes hacia la meta, esto se vería reflejado en una imagen negativa de la institución, por el contrario si está motivado pondrá en práctica toda su energía, dinamismo y estrategias para que los estudiantes logren sus aprendizajes. Concluyendo que es importante reforzar la motivación docente, el acompañamiento, el compromiso y la revaloración de su labor educativa, siendo este vital para su desarrollo individual a través de la satisfacción laboral y personal.

La labor ejercida por un docente puede ubicarse en cuatro campos y/o niveles: la primera es aquella que se desarrolla sobre sí mismo, es decir intrapersonal, sobre su proyecto de vida, los logros, dificultades en el aspecto personales y/o profesional; la que desarrolla en el aula de clases con los estudiantes y otros ambientes de aprendizaje escolar, como lo son los laboratorios, bibliotecas, espacios de recreación, entre otros; la que realiza en el entorno institucional con sus pares, aliados, con la comunidad educativa, armonizando y aportando en la propuesta de proyectos de mejora y finalmente aquella que se ejerce en el contexto sociocultural en el cual se ubica la institución educativa.

A continuación, ilustramos estos niveles



*Figura 10.* Campos donde interactúa el docente.

*Fuente:* La fuente se obtuvo de Montenegro, (2011, p.21).

Para Tejedor y García (2010), la evaluación docente se aplica para efectuar un diagnóstico, un análisis situacional que conlleve a tomar de decisiones de manera oportuna; supone una comparación entre lo que existe y lo que es deseable para la mejora de la calidad educativa, induciendo a un cambio que es esperado por padres de familia y sociedad. Según la propuesta de Bretell (2002), una cultura evaluativa debía ser promovida por toda la comunidad educativa, como clave para revertir la desconfianza y miedo que este genera, en ese sentido debe estar orientado a no solo recoger información relevante sino también para interpretarla de manera crítica, a fin de dar solución a la situación problemática y mejorar el sistema.

El trabajo docente dentro y fuera de un aula de clases tiene influencia directa en el rendimiento escolar, es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, por tal motivo, este desempeño como estrategia debe estar siendo evaluado permanentemente para proponer oportunidades de mejorar en la calidad educativa.

En el Marco de Buen Desempeño Docente se estipulan los dominios, las competencias y los desempeños que deben guiar al trabajo docente, fomentando su desarrollo como persona y profesional, revalorando la labor que realiza y dotándole de sistemas de apoyo para que logren mejoras en los niveles de aprendizaje.

Entre los Propósitos que se especifican en el marco del buen desempeño docente, se consideran: que entre todo profesional de la docencia y ciudadanos debe manejarse un lenguaje común al referirse al proceso de enseñanza; impulsar la reflexión sobre su práctica pedagógica, así como sus desempeños a través de reuniones en comunidades, entre pares bajo una visión compartida; fortalecer la imagen docente a través de la revaloración de su trabajo y los logros obtenidos, finalmente políticas de evaluación, formación y reconocimiento al docente que conlleven a mejores condiciones de trabajo. (MED. 2012, p. 17).

Los dominios del ejercicio docente, son cuatro y están comprendidos en el conjunto de desempeño profesionales que se movilizan con la finalidad de lograr el desarrollo integral y los aprendizajes de manera favorable, son los siguientes: El primero se relaciona al proceso de diagnóstico del grupo, conociendo su contexto, características y necesidades a fin de aplicar los enfoques, estrategias y procesos pertinentes con el propósito de prepararnos para el proceso de aprendizaje la cual se logra dentro de una planificación en permanente revisión.

El segundo describe el desarrollo de la enseñanza para el aprendizaje, en el cual se aplicará metodologías y técnicas durante las sesiones de aprendizaje, considerando la diversidad e inclusión en todas sus expresiones, dentro de un clima de respeto mutuo, promoviendo el aprendizaje crítico reflexivo, a través de un monitorio constante.(MED 2012)

El tercero refiere cómo el articular la gestión escolar con las familias y comunidad, es decir, una participación activa, democrática en los proyectos que benefician a la institución a través de una comunicación fluida y asertiva que permitirán cumplir el dominio.

El cuarto comprende el desarrollo de la profesionalidad docente con compromiso en su función social y la identidad con su profesión a través una reflexión crítica sobre su práctica pedagógica.

Podemos concluir que las competencias presentadas por el MIMEDU son más que un saber actuar en el contexto educativo, implica cumplir con responsabilidad los compromisos con el estudiante, con las familias, con la institución y comunidad donde labora, el docente debe ser un modelo a imitar, con

disposición a colaborar, asumiendo coordinaciones de trabajo institucional, involucrándose con la finalidad de lograr las metas propuestas.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema general:**

¿Cómo se relaciona la percepción de los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo con su desempeño en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray” - UGEL 04, Comas en el 2015?

##### **Problemas Específicos**

¿Cómo se relaciona la percepción de los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo, con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?

¿Cómo se relaciona la percepción de los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?

¿Cómo se relaciona la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?

¿Cómo se relaciona la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Diversas investigaciones concluyen que una gestión eficiente crea las condiciones necesarias para que los docentes desarrollen adecuadamente las actividades de enseñanza aprendizaje, sin embargo existen otras, donde la gestión de sus directivos no es tan afortunada, pero sus docentes muestran un adecuado desempeño en su labor, manejando estrategias, innovando y creando situaciones de aprendizaje acordes con las circunstancias, de allí la importancia de la

investigación que ve la necesidad de identificar cómo el desarrollo del liderazgo directivo se relaciona de manera positiva o negativa en cada aspecto o espacio de la escuela, con la finalidad de proporcionar ideas y conceptos que permitan determinar la relevancia que puedan mantener dentro de la institución, y las consecuencias que podría generar.

## **1.6. Hipótesis**

El planteamiento de **la hipótesis general** fue la siguiente:

La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con su desempeño, en la institución educativa “Mariscal Andrés

Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015 **Hipótesis**

### **específicas:**

La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino

Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015

La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino

Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.

La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres

Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.

La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la percepción del desarrollo del liderazgo directivo que tienen los docentes y su desempeño en la Institución Educativa “Mariscal

Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04 Comas en el 2015.

### **Objetivos específicos**

Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje, en la institución de estudio.

Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo, y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje, en la Institución de estudio. Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la Institución de estudio.

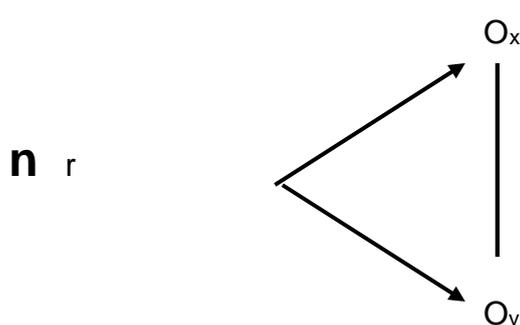
Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo, y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, en la institución de estudio.

## II. Metodología

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación por su propósito es de tipo básica y por su naturaleza sustantiva; básica ya que en ella se realizó el estudio de un fenómeno tal como se encontraba, sin buscar afectarlo de ninguna manera, de acuerdo con Hernández, *et al* (2010) en este tipo de investigación “se busca determinar la realidad de un objeto de estudio, sin intervención directa, la finalidad es determinar las características del objeto”, en este caso se buscó determinar el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente.

Es un diseño no experimental de corte transversal; de acuerdo con Hernández, *et al*. (2010), este diseño tiene como propósito describir las variables para analizar su incidencia, interrelación y comportamiento, en ese caso el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente; las cuales se analizan en un determinado contexto; es de corte transversal, en la medida que se realizó el estudio en un solo momento con la recolección de datos en la muestra seleccionada, dado que se pretende establecer el comportamiento de las variables asociadas empleando como método general el hipotético deductivo y como método específico el correlacional, y puede ser diagramado de la siguiente manera:



#### Dónde:

- $n$  : muestra
- $r$  : relación
- $O_x$  : liderazgo directivo
- $O_y$  : desempeño docente

## **2.2. Variables y operacionalización**

### **Variable: Desarrollo de liderazgo directivo**

Según Rossi (2009) el liderazgo es entendido como algo a “estimular” inductivamente a los miembros de una organización, más que como algo a ejercer, es una capacidad, que busca lograr el compromiso voluntario de los colaboradores, convencidos que los esfuerzos les permitirá alcanzar los objetivos planificados. Un líder delega funciones, responsabilidades, desarrolla un trabajo colaborativo confiando en el personal a su cargo, quienes trabajan bajo un objetivo en común. (p 5 a 9).

Es así que se decidió aplicar el instrumento propuesto por Rossi (2014,p.17) en relación a las dimensiones del desarrollo del liderazgo directivo, la cual en un principio se sustentó en 9 dimensiones y 33 indicadores, sometidas a prueba de validez, quedando finalmente estructurado las siguientes 5 dimensiones: afianzar la organización, modelar el comportamiento, motivar a sus colaboradores, consolidar el liderazgo y generar un buen clima institucional con sus 33 indicadores tal como se describe en el anexo 2.

### **Variable 2: Desempeño docente**

De acuerdo al marco del buen desempeño docente (2012), emitida por el Ministerio de Educación del Perú, una buena docencia está definido a través de 4 dominios, 9 competencias y 40 desempeños plasmados en el documento en mención; el recojo de información con relación al desempeño docente en el presente trabajo de investigación fue elaborado en base a los 4 dominios, los que a continuación se menciona: preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, tal como figura en el anexo3.

### 2.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Según Hernández, *et al.* (2010), la población está conformado por el conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas especificaciones; en el presente trabajo; nuestra población comprende a docentes nombrados y contratados del nivel secundario de menores de la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, perteneciente a la UGEL 04, en el distrito de Comas, siendo una población pequeña, se tomó a la población como muestra.

Tabla 1

*Población/muestra de estudio*

Institución Educativa	Docentes de secundaria
“Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”	44

*Fuente: Cuadro de asignación de personal.*

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos en el trabajo de campo se empleó la técnica de la encuesta para conocer sobre el liderazgo directivo y de la observación para el desempeño docente en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, de la UGEL 04 ubicada en Collique, perteneciente al distrito de Comas.

Para recoger la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo directivo se empleó el cuestionario de opinión de Rossi (Anexo 01), el cual está estructurado en base a 33 ítems organizados en cuatro dimensiones: Afianzar la organización (13 ítems), modelar el comportamiento (9 ítems), motivar a sus colaboradores (4 ítems), consolidar el liderazgo y generar un buen clima institucional (7 ítems).

### Ficha técnica del instrumento:

Nombre:	Encuesta de opinión sobre el liderazgo directivo
Autor:	Rossi Ricardo
Año de elaboración:	2013
Ámbito de aplicación:	Instituciones educativas de EBR
Población:	44 docentes de Ayacucho, Ica y Tacna
Validez de contenido:	El CVR para cada ítem fue entre 0,8 y 1
Validez de constructo	Estableció la conveniencia de trabajar con cinco dimensiones y 33 ítems
Confiabilidad	El coeficiente Alfa de Cronbach toma el valor de 0,965, considerándose un alto índice de consistencia interna.

Tabla 2

#### *Confiabilidad del instrumento sobre liderazgo directivo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.965	33

Para la confiabilidad del instrumento que midió el desempeño docente, se obtuvo por medio del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0,939, lo que represento su alta confiabilidad.

Tabla 3

#### *Confiabilidad del instrumento sobre desempeño docente*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
0.939	0.939	15

Para la evaluación del desempeño de los docentes, se elaboró un instrumento en base al proceso de operacionalización, un instrumento de 40 ítems politómicos que se organizaron en cuatro dimensiones, tomando como base las capacidades establecidas por el marco del buen desempeño docente publicado por el MINEDU 2012

### **Procedimientos**

Los instrumentos aplicados fueron validados por medio del juicio de tres expertos (anexo 6), quienes han considerado que los ítems cumplían con los criterios de claridad, pertinencia, relevancia y consistencia; así mismo consideraron que el número era suficiente para recogerla información requerida declarando que podía procederse a su aplicación.

### **2.5. Método de análisis de datos**

De acuerdo a Hurtado, (2000), el recojo de los datos obtenidos en un proceso de investigación debe seguir un adecuado tratamiento, a fin de brindar al investigador la información requerida a través de un análisis complejo, es así que en nuestro trabajo cualitativo, el análisis estadístico de los datos facilitó el llegar a formular las conclusiones siguiendo los procedimientos a continuación descritos:

1er paso: Categorización analítica de los datos: se clasificaron y codificaron los datos obtenidos respecto al liderazgo desarrollado por el directivo y del desempeño de los docentes de la IE; se procesó la información organizándola en dos bases de datos (Anexo 03).

2do paso: Descripción de la información: A partir de los datos se elaboraron tablas de frecuencias, que permitió describir e interpretar el comportamiento de las variables, organizando los resultados en base a las categorías o niveles establecidas, tanto en forma independiente como asociadas entre sí.

3er paso: Análisis de los datos: Por ser ambas variables de naturaleza cualitativa no se realizó el análisis de normalidad, asumiéndose como que no presentan distribución normal. Correspondió por tanto emplear procedimientos

estadísticos no paramétricos para las pruebas de hipótesis. Para el caso se empleó la prueba de correlación de Spearman, por cuanto las variables eran categóricas.

Los procedimientos estadísticos se realizaron en el software SPSS22 para Windows XP y EXCEL 10.

## **2.6. Aspectos éticos**

La investigación desarrollada ha respetado la identidad de los encuestados así también el manejo y/o procesamiento de la información, con referencias extraídas de fuentes confiables, siguiendo las normas estipuladas y reconociendo las limitaciones del proceso.

### III. Resultados

Los resultados de la investigación que obtuvimos fueron descritos de la siguiente manera:

Desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa, el desarrollo del liderazgo directivo obtuvo los resultados que se presentan en la tabla 6 permitiendo conocer que éste es considerado como medio, con un 88,6%, mostrando una tendencia negativa.

Tabla 4

#### *Desarrollo del liderazgo directivo*

<i>Niveles y porcentajes del liderazgo directivo</i>	
Bajo	11.4 %
Medio	88.6 %
Total	100.0%

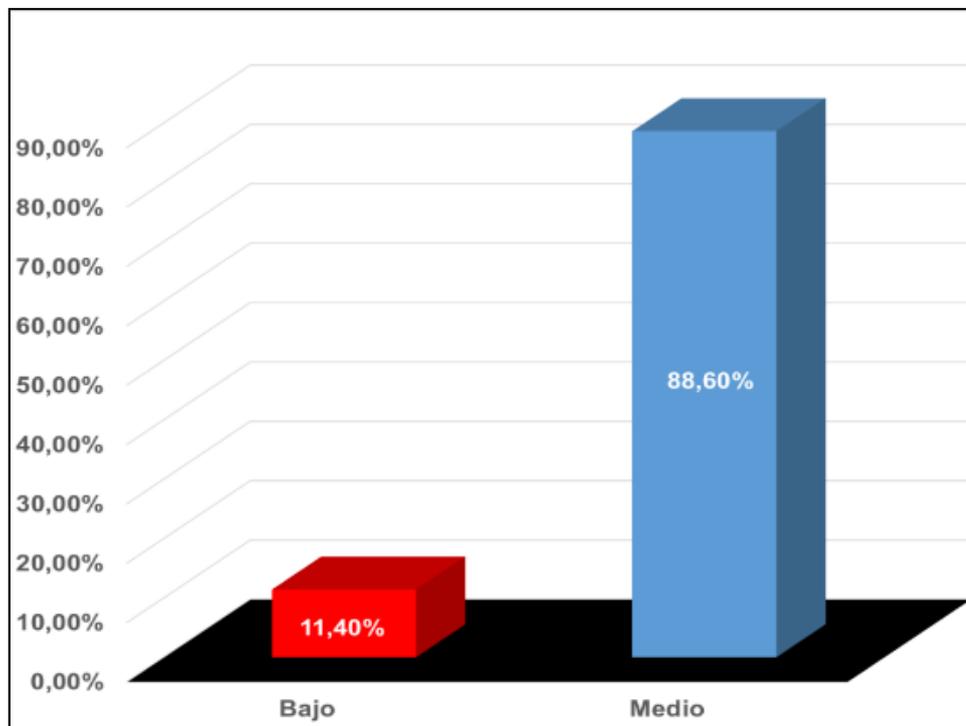


Figura 1: Desarrollo del liderazgo directivo

Respecto a los aspectos analizados en el desarrollo del liderazgo directivo, puede apreciarse que la motivación alcanza un mayor % de aceptación, 86,4 puntos porcentuales; mientras que en los otros tres aspectos predomina el criterio de que este desarrollo es moderado, observándose que la tendencia es negativa.

Tabla 5

*De los aspectos analizados con referencia al desarrollo del liderazgo directivo desde la perspectiva docente*

Niveles	Afianzar la organización	Modelar el comportamiento	Motivar a sus colaboradores	Consolidar el liderazgo y generar un buen clima institucional
Bajo	11,4%	36,4%	2,3%	6,8%
Medio	<b>84,1%</b>	<b>63,6%</b>	11,4%	<b>90,9%</b>
Alto	4,5%	0,0%	<b>86,4%</b>	2,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

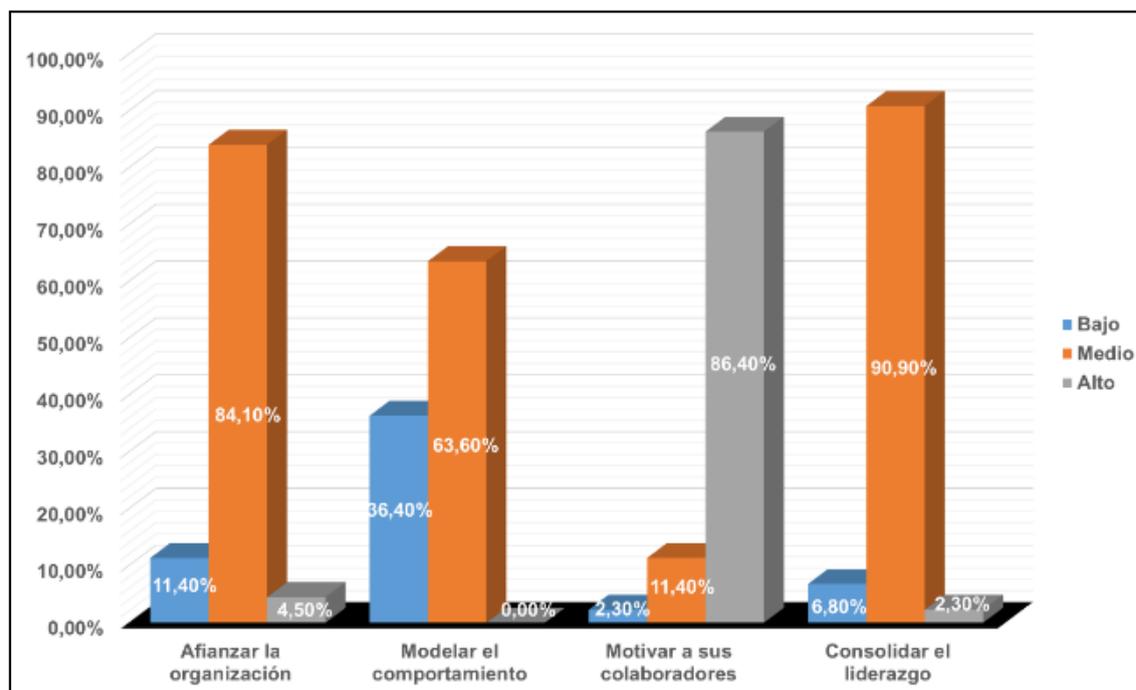


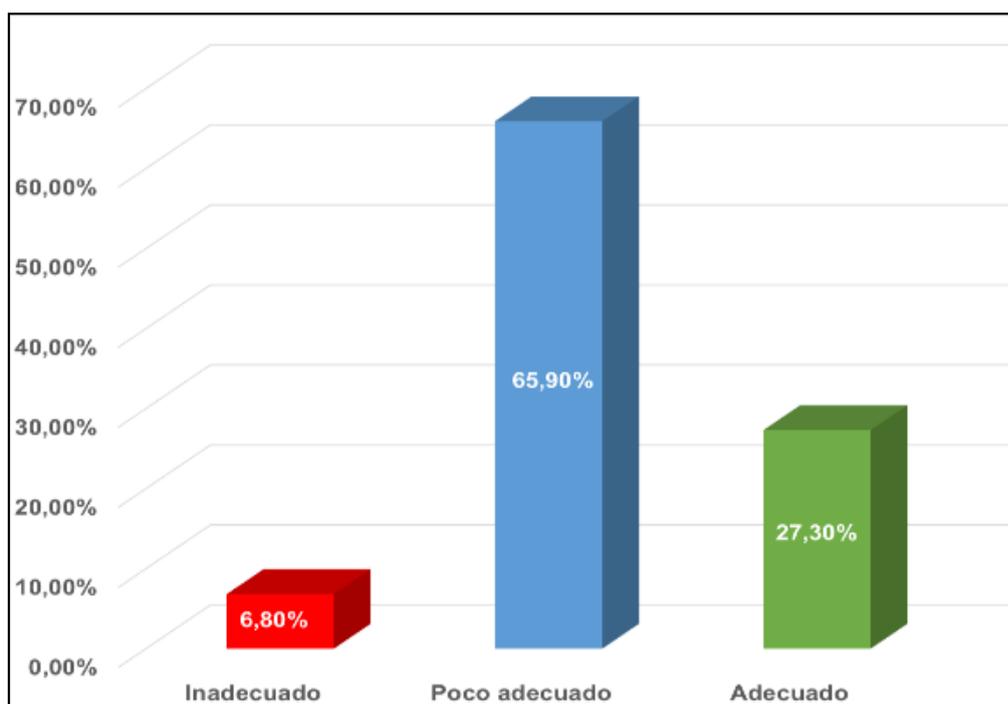
Figura 2: De los aspectos analizados en el desarrollo del liderazgo directivo,

Con referencia al desempeño docente, los resultados estadísticos presentados en la tabla 6, permiten conocer que éste se encuentra en un nivel poco adecuado para la mayoría de ellos, obteniendo un 65,9 %

Tabla 6

*Desempeño docente*

Niveles y porcentajes del desempeño docente	
Inadecuado	6,8%
Poco adecuado	<b>65,9%</b>
Adecuado	27,3%
Total	100,0%



*Figura 3: Desempeño docente*

De los resultados de la evaluación sobre el desempeño docente, se observa en los datos de la tabla 7 que en lo referido a la preparación para el aprendizaje y al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, estas califican como

adecuadas para la mayoría. Mientras que, para la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, la calificación para la mayoría es poco adecuada. En general se puede ver que la calificación de los aspectos analizados, se encuentran entre poco adecuados y adecuados.

Tabla 07

*De los aspectos analizados en el desempeño docente*

Niveles	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Inadecuado	2,3%	6,8%	6,8%	4,5%
Poco adecuado	18,2%	<b>81,8%</b>	<b>77,3%</b>	<b>45,5%</b>
Adecuado	<b>72,7%</b>	11,4%	15,9%	<b>50,0%</b>
Muy adecuado	6,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

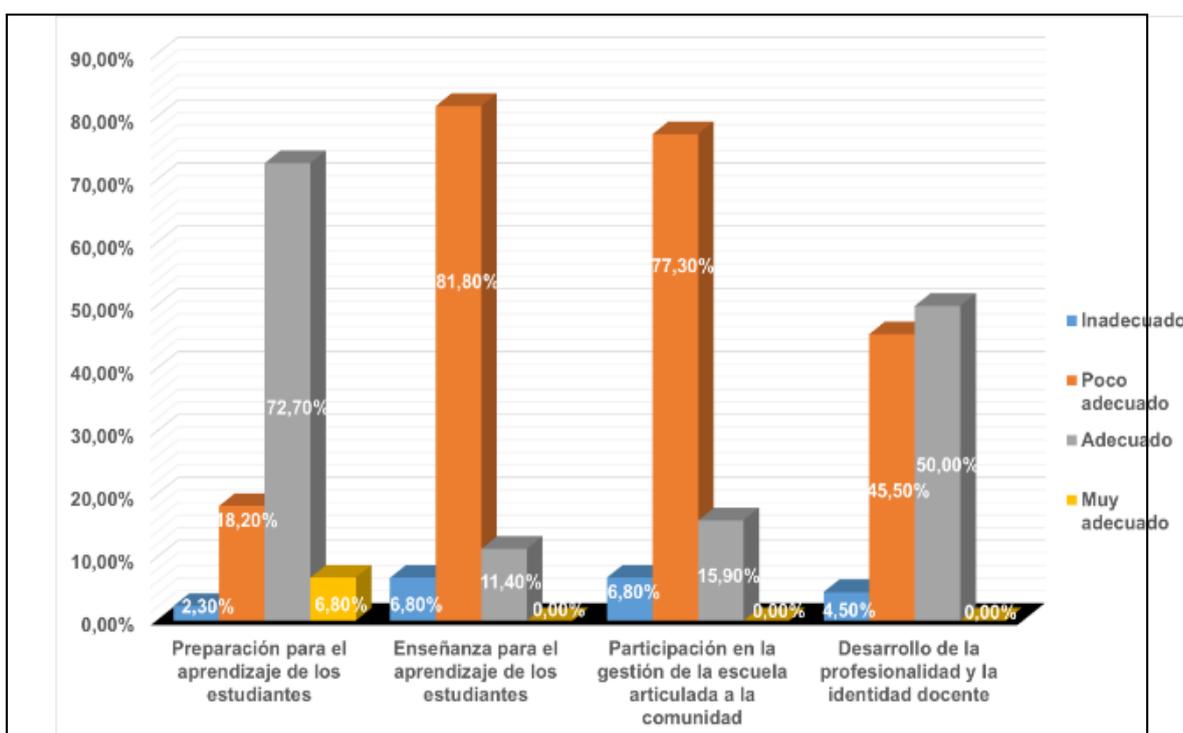


Figura 4: De los aspectos analizados en el desempeño docente

Lo relacionado al desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente; en la tabla 8 se aprecia que un 11,4% de los docentes perciben un liderazgo directivo de nivel bajo, de estos 6,8% presentan un desempeño docente inadecuado y 4,5% poco adecuado. Asimismo, se observa que un 88,6% de los docentes perciben un desarrollo de liderazgo de nivel medio, de los cuales 61,4% presentan un desempeño docente poco adecuado, mientras que el 27,3% restante, se encuentran en el nivel adecuado

Tabla 8

*Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente*

	Niveles	Desempeño docente			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Desarrollo del liderazgo directivo	Bajo	6,8%	4,5%	0,0%	11,4%
	Medio	0,0%	61,4%	27,3%	88,6%
	Total	6,8%	65,9%	27,3%	100,0%

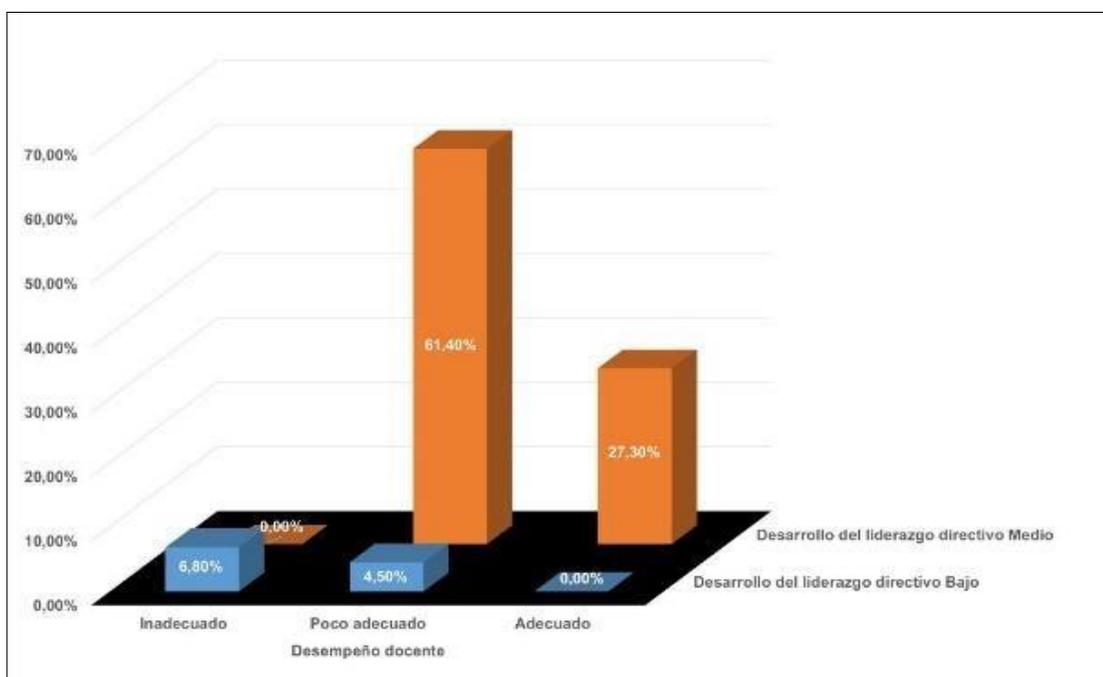
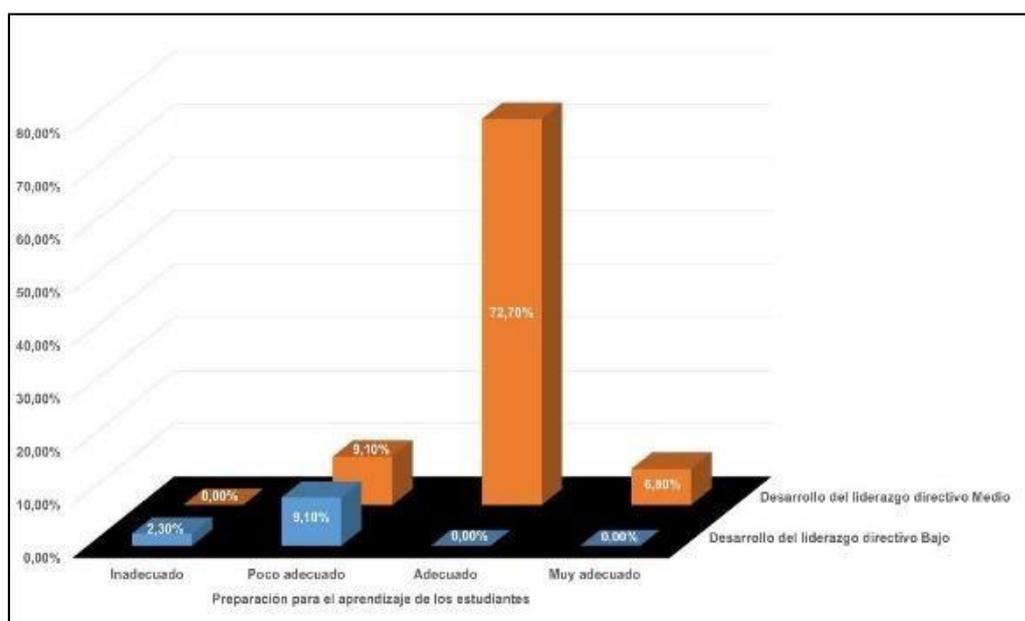


Figura 5: Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente

Con respecto al desarrollo del liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes; en la tabla 9, se aprecia que un 11,4% de los docentes perciben un liderazgo directivo de nivel bajo, de estos 2,3% presentan un desempeño docente inadecuado y 9,1% poco adecuado. Asimismo, se observa que un 88,6% de los docentes perciben un desarrollo de liderazgo de nivel medio, de los cuales 9,1% presentan un desempeño docente poco adecuado, 72,7% se encuentran en el nivel adecuado; mientras que el 6,8% restante, se ubican en un nivel muy adecuado. Tabla 9

*Desarrollo del liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

% del total		Preparación para el aprendizaje de los estudiantes				Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado	
Desarrollo del liderazgo directivo	Bajo	2,3%	9,1%	0,0%	0,0%	11,4%
	Medio	0,0%	9,1%	72,7%	6,8%	88,6%
Total		2,3%	18,2%	72,7%	6,8%	100,0%



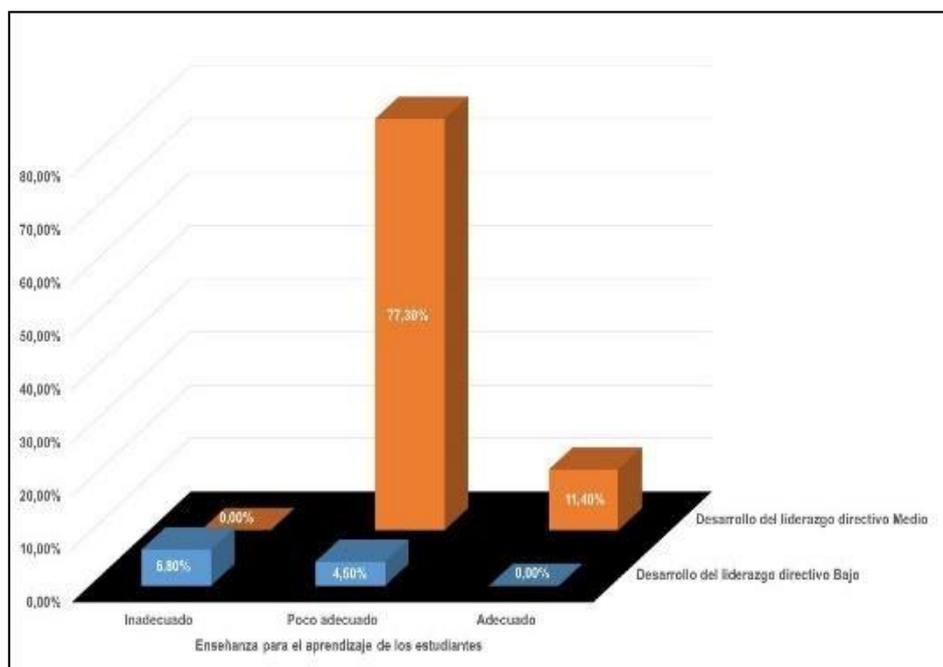
**Figura 6:** Desarrollo del liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje de los estudiantes

La tabla 10 muestra la relación al desarrollo del liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes que, un 11,4% de los docentes perciben un liderazgo directivo de nivel bajo, de estos 6,8% presentan un desempeño docente inadecuado y 4,5% poco adecuado. Asimismo, se observa que un 88,6% de los docentes perciben un desarrollo de liderazgo de nivel medio, de los cuales 77,3% presentan un desempeño docente poco adecuado, mientras que el 11,4% restante, se encuentran en el nivel adecuado.

Tabla 10

*Desarrollo del liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.*

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes					
% del total		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Desarrollo del liderazgo directivo	Bajo	6,8%	4,5%	0,0%	11,4%
	Medio	0,0%	77,3%	11,4%	88,6%
	Total	6,8%	81,8%	11,4%	100,0%



*Figura 7: Desarrollo del liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

Los resultados de la tabla 11 representa lo relacionado a el desarrollo del liderazgo directivo y la participación de la escuela articulada a la comunidad que, un 11,4% de los docentes perciben un liderazgo directivo de nivel bajo, de estos 4,5% presentan un desempeño docente inadecuado y 6,8% poco adecuado. Asimismo, se observa que un 88,6% de los docentes perciben un desarrollo de liderazgo de nivel medio, de los cuales 2,3% los que presentan un desempeño docente inadecuado, un 70,5% lo hacen en el nivel poco adecuado y 15,9% restante, se encuentran en el nivel adecuado.

Tabla 11

*Desarrollo del liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad					
% del total		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Desarrollo del	Bajo	4,5%	6,8%	0,0%	11,4%
liderazgo directivo	Medio	2,3%	70,5%	15,9%	88,6%
Total		6,8%	77,3%	15,9%	100,0%

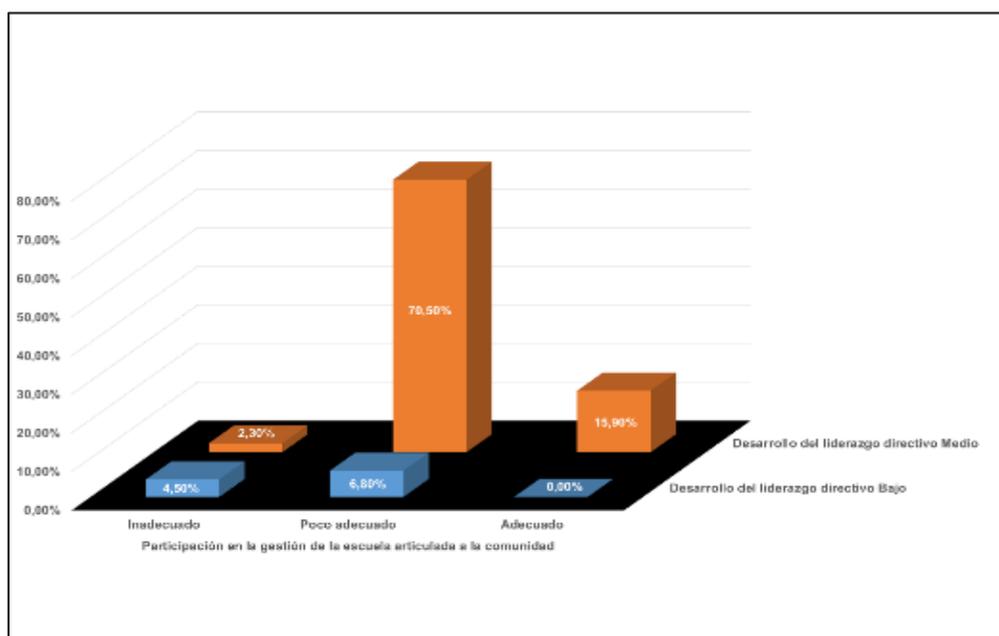


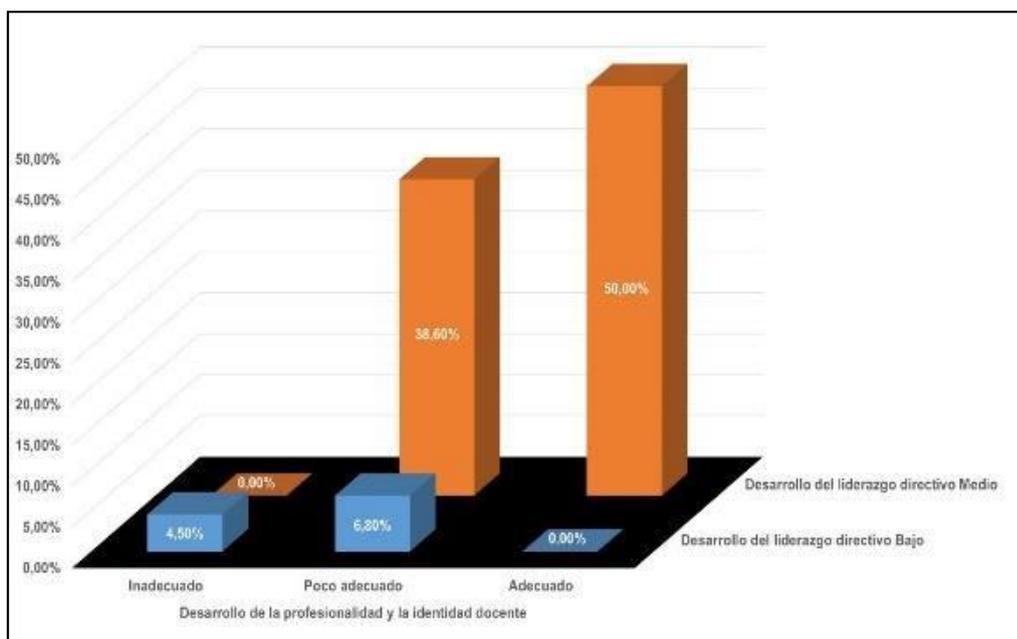
Figura 8: Desarrollo del liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Finalmente, conforme se observa en la tabla 12, lo correspondiente al desarrollo del liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente se puede apreciar que un 11,4% de los docentes perciben un liderazgo directivo de nivel bajo, de estos 4,5% presentan un desempeño docente inadecuado y 6,8% poco adecuado. Asimismo, se observa que un 88,6% de los docentes perciben un desarrollo de liderazgo de nivel medio, de los cuales 38,6% presentan un desempeño docente poco adecuado, mientras que el 50,0% restante, se encuentran en el nivel adecuado.

Tabla 12

*Desarrollo del liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente*

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente					
	% del total	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Total
Desarrollo del liderazgo	Bajo	4,5%	6,8%	0,0%	11,4%
	Medio	0,0%	38,6%	50,0%	88,6%
directivo					
Total		4,5%	45,5%	50,0%	100,0%



*Figura 9: Desarrollo del liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente*

### Prueba de hipótesis General:

Ho: La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes no se relaciona positivamente con su desempeño, en la institución educativa “Mariscal Andrés Bello Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

Ha: La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con su desempeño, en la institución educativa “Mariscal Andrés Bello Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

Tabla 13

*Correlación entre desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente.*

			Desarrollo del liderazgo directivo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Desarrollo del liderazgo directive	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 44	0,345 0,022 44
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,345 0,022 44	1,000 . 44

### Decisión estadística:

Dado que el p valor obtenido fue de 0,022 se considera que existe correlación significativa, es decir existe evidencia estadística para afirmar que el valor de 0,345 del coeficiente de correlación se debe a la asociación entre las variables y que es una relación débil. En base a estos resultados, se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa.

### Prueba de hipótesis específicas:

#### Hipótesis específica 01:

Ho: La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes no se relaciona positivamente con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la institución educativa “Mariscal Andrés Bello Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

**Ha:** La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, en sus sesiones de aprendizaje en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

Tabla 14:

*Correlación entre desarrollo del liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

		Desarrollo del liderazgo directivo	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Rho de Spearman	Desarrollo del liderazgo directive	1,000	0,371
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	<u>44</u>	0,013
	<u>N</u>		<u>44</u>
	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	0,371	1,000
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,013	.
	<u>N</u>	<u>44</u>	<u>44</u>

### Decisión estadística:

Dado que el p valor obtenido fue de 0,013 se considera que existe correlación significativa, es decir existe evidencia estadística para afirmar que el valor de 0,371 del coeficiente de correlación se debe a la asociación entre las variables y que es una relación débil. En base a estos resultados, se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa.”.

### Hipótesis específica 02:

**Ho:** La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes no se relaciona positivamente con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, en sus sesiones de aprendizaje en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

**Ha:** La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, en sus sesiones de aprendizaje en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

Tabla 15:

*Correlación entre desarrollo del liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

			Desarrollo del liderazgo directivo	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
Rho de Spearman	Desarrollo del liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	0,258
		Sig. (bilateral)		0,091
		N	44	44
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Coeficiente de correlación	0,258	1,000
		Sig. (bilateral)	0,091	.
		N	44	44

### **Decisión estadística:**

Dado que el p valor obtenido fue de 0,091 se considera que no existe correlación significativa, es decir no existe evidencia estadística para afirmar que el valor de 0,258 del coeficiente de correlación se debe a la asociación entre las variables, por tanto, se acepta la hipótesis nula.

### **Hipótesis específica 03:**

**Ho:** La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes no se relaciona positivamente con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

**Ha:** La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la institución educativa “Mariscal Andrés Bello Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

Tabla 16:

*Correlación entre desarrollo del liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*

Desarrollo	Participación	del liderazgo directivo	en la gestión <u>de la escuela</u>
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,394
Sig. (bilateral)		.	0,008
<u>N</u>		<u>44</u>	44
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Coeficiente de correlación	0,394	1,000
Sig. (bilateral)		0,008	.
<u>N</u>		<u>44</u>	44

**Decisión estadística:**

Dado que el p valor obtenido fue de 0,008 se considera que existe correlación significativa, es decir existe evidencia estadística para afirmar que el valor de 0,394 del coeficiente de correlación se debe a la asociación entre las variables y que es una relación débil. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula confirmándose la hipótesis alternativa.

#### Hipótesis específica 04:

**Ho:** La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes no se relaciona positivamente con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

**Ha:** La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas, en el 2015.

Tabla 19:

*Correlación entre desarrollo del liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente*

			Desarrollo del liderazgo directivo	Desarrollo de la profesionalidad y la <u>identidad docente</u>
Rho de Spearman	Desarrollo del liderazgo directivo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	0,348 0,021
	N		44	44
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) <u>N</u>	0,348 0,021 <u>44</u>	1,000 . 44

#### Decisión estadística:

Siendo el p valor de 0,021 se considera que existe correlación significativa, es decir existe evidencia para afirmar que el valor de 0,348 del coeficiente de correlación se debe a la asociación entre las variables y que es una relación débil. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se confirma la alternativa.

#### **IV. Discusión**

Después de realizada la investigación con los resultados estadísticos que reportaron que el 88.6% de los encuestados han considerado en un nivel medio al liderazgo directivo de la institución educativa donde laboran, mientras que la diferencia de 11.4% lo consideran en un nivel bajo. No se evidenció la calificación del liderazgo directivo en su nivel alto; ello podría tener una explicación en los hallazgos de Raxuleu (2014), quien en su investigación describe que el desenvolvimiento de los directivos influye directamente en el trabajo docente e indirectamente en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes, éste es positivo en tanto se consiga el apoyo y colaboración sin autoritarismos y se desarrolle un trabajo compartido en sana convivencia.

Por otro lado, Bass (1995), sobre liderazgo y dirección, señala que, si bien tienen relación, no garantizan un adecuado ejercicio. Se da en muchos casos que quien ejerce funciones directivas carecen de liderazgo, tal vez como consecuencia de los métodos de selección y designación de los directivos en el sistema educativo peruano.

Los resultados coinciden con el trabajo de Gallegos (2004), que se fundamenta en que los sistemas educativos incidieron en el desarrollo de conocimientos y/o liderazgo administrativos en los directores, dentro de un estilo burocrático, afectando directamente a la labor pedagógica.

También podemos sostener en relación al desempeño docente, se registró que un 65,9% de los evaluados presentan un nivel poco adecuado de su desempeño, mientras que solo el 27,3% presentan un nivel adecuado, observándose una tendencia negativa en este aspecto. Aldape (2008; p.57), sostiene que un maestro sin motivación probablemente dedicaría parte de su tiempo en proyectar una imagen negativa de la institución, así mismo son 4 los factores que mantiene al docente con un alto grado de satisfacción, siendo estos: su formación, la salud, compromiso y motivación. Aspectos que no son los que caracterizan precisamente a los docentes de la IE donde se realizó la investigación.

Con respecto a la relación entre las variables se apreció que un 11,4% de los docentes perciben un liderazgo directivo de nivel bajo, de estos 6,8% presentan un desempeño docente inadecuado y 4,5% poco adecuado. Asimismo, se observa que un 88,6% de los docentes perciben un desarrollo de liderazgo de nivel medio, de los cuales 61,4% presentan un desempeño docente poco adecuado, mientras que el 27,3% restante, se encuentran en el nivel adecuado.

Estos resultados muestran una tendencia a considerar que el desarrollo del liderazgo directivo alcanzó un nivel medio y que el desempeño es poco adecuado, lo que estaría indicando una débil relación en cuanto existe consenso en las apreciaciones de las unidades de análisis. Esto fue confirmado con la prueba de hipótesis, donde con un coeficiente de 0,345, se determinó, que si bien existía relación, esta era débil.

Los resultados encontrados coincidieron con los estudios de Rincón (2005) el cual investigó la correlación entre liderazgo directivo y desempeño de los docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Entre sus resultados concluye que el estilo de liderazgo autoritario, anárquico y nada democrático incide en un desempeño de nivel bajo por parte del docente. Pese a que se trata de realidades distintas, la coincidencia en los problemas que ésta débil relación acarrea en desmedro de la educación peruana, tales como: el manejo económico inapropiado, la ruptura de relaciones humanas, la conformación de grupos, así como decisiones directivas que no responden a las necesidades institucionales, explica similitud en los resultados.

Finalmente, ésta es ratificada en el trabajo de González (2013), quien analizando las variables liderazgo directivo en instituciones correspondientes a la Unidad Educativa Estatal José Antonio Monagas y el desempeño laboral de los docentes, encontrándose que no se trabaja de manera democrática más por el contrario desarrollan un liderazgo autoritario, sin tomar en cuenta los aportes, ni capacidad de los docentes para la organización de acciones exitosas.

## **V. Conclusiones**

### **Primera:**

En base al valor resultante de 0,345 de la prueba de correlación y con una significancia de 0,022, se concluye que la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo se relaciona en una forma positiva pero débil, con su desempeño docente. Estos resultados permitieron rechazar la hipótesis nula y confirmar la validez de la hipótesis de investigación planteada, para esta muestra.

### **Segunda:**

En base al valor resultante de 0,371 de la prueba de correlación y con una significancia de 0,013, se concluye que la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo se relaciona en una forma positiva pero débil, con su preparación para el aprendizaje. Estos resultados permitieron rechazar la hipótesis nula y confirmar la validez de la hipótesis de investigación planteada, para esta muestra.

### **Tercera:**

En la prueba de hipótesis, el p valor hallado fue de 0,091, por lo cual no existe relación y se acepta la hipótesis nula, concluyéndose que la hipótesis planteada no fue válida, por tanto, no existió relación entre las variables liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje.

### **Cuarta:**

En base al valor resultante de 0,394 de la prueba de correlación y con una significancia de 0,008; se concluye que la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo se relaciona en una forma positiva pero débil, con su participación en la gestión. Estos resultados permitieron rechazar la hipótesis nula y confirmar la validez de la hipótesis de investigación planteada, para esta muestra.

**Quinta:**

En base al valor resultante de 0,348 de la prueba de correlación y con una significancia de 0,021, se concluye que la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo se relaciona en una forma positiva pero débil, con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Estos resultados permitieron rechazar la hipótesis nula y confirmar la validez de la hipótesis de investigación planteada, para esta muestra.

## **VI. Recomendaciones**

### **Primera:**

Los resultados indican que, aunque con un nivel bajo existe relación entre las variables liderazgo y desempeño docente, por ello es pertinente desarrollar un liderazgo distinto, con propuestas innovadoras, escucha activa, practicando la empatía las cuales conllevan a la mejora de las relaciones institucionales en un clima institucional propicio, logrando elevar los niveles de aceptación por parte de los docentes.

Se recomienda innovar las prácticas durante el trabajo directivo y de gestión, la finalidad de elevar los niveles de aceptación por parte de los docentes en actividad.,

### **Segunda:**

Los docentes deben contribuir al desarrollo del liderazgo directivo aceptando la autoridad que representa, promoviendo un clima propicio para el trabajo, proponiendo alternativas viables, razonables y especialmente despojadas de cualquier interés personal o de grupo. Es necesario tender puentes entre posiciones contrarias, estableciendo diálogos, aportando críticas constructivas.

### **Tercera:**

A los directivos, tener en cuenta que el desempeño docente es determinado en parte por las condiciones del clima institucional; una gestión escolar participativa, el reconocimiento y la buena predisposición deben ser los argumentos que motiven el logro de las metas propuestas.

### **Cuarta:**

A los docentes, participar activamente, con actitud democrática, tolerancia, trabajo colaborativo y respeto, planificar, contextualizar, elaborar y ejecutar proyectos de aprendizaje, fomentando el trabajo en comunidades de aprendizaje contribuyendo así, a la mejora continua.

**Quinta:**

A los docentes, ser reflexivos de su práctica pedagógica, actualizarse constantemente, innovar y transformar las estrategias de aprendizaje valorando la diversidad en nuestros estudiantes.

## Referencias

- Aldape, T. (2008). *Un estudio de liderazgo administrativo 2007 UANL*, Impreso en México (ISSN 1665-9627), recuperado de <https://bit.ly/3qJQQbk>
- Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing Educativo, para una gestión de calidad*. Edición Universitaria USIL. Lima, Perú.
- Anderson S. (2010) *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas, 9(2) Recuperado de <https://bit.ly/3q4jGn4>
- Bass, B (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. NY
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED, recuperado de <https://bit.ly/2NJZbON>
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. recuperado de <https://bit.ly/2NDeetL>
- Bravo, M. y Verdugo, S. (2007). *Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza*. REICE, Madrid - España, recuperado de <https://bit.ly/3pk4LnD>
- Bretel, L (2002). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. Lima Perú, recuperado de <https://bit.ly/3pV1881>
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago. Ministerio de educación, Universidad "Alberto Hurtado". Chile, recuperado de <https://bit.ly/3psOqgp>
- Cárdenas, E (2008) *La influencia del proyecto educativo institucional en la gestión institucional del Instituto Superior Público "Filiberto García Cuellar" de la*

- localidad de Coracora – Ayacucho 2008*, Perú, recuperado de <https://bit.ly/3sCCLhj>
- Carhuas (2000) *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*, Perú, recuperado de <https://bit.ly/3pZ5GKx>
- Castillo, E. (2010). En su tesis: *Relación entre el liderazgo de la directora de la Institución Educativa Inicial N° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes.*, Callao Perú, recuperado de <https://bit.ly/3ppKZai>
- Cavalcante, J. (2004), *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía - Brasil)*. Recuperado de <https://bit.ly/3b041Af>
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill, recuperado de <https://bit.ly/3bN2rRm>
- Colectivo de autores cubanos (1975). *Selección de temas de didáctica general. Departamento de preparación y superación de personal docente. Asesoría nacional de estudios pedagógicos*. Editorial: MINED
- Cuenca, R (2007) *La cuestión docente. Perú: carrera pública magisterial y el discurso del desarrollo profesional*. Flape Perú, recuperado de <https://bit.ly/3vLUPYI>
- Cuenca, R (2010) *Discusiones y nociones sobre desempeño docente*. Lima, recuperado de <https://bit.ly/3aXcuUL>
- Delannoy, F. (2001). *Profesionalismo Docente y Aseguramiento de la Calidad de la enseñanza*. Ponencia en Seminario Internacional “Profesionalismo docente y Calidad en Educación”.
- Escamilla, S (2006). *El director escolar y sus necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona, recuperado de <https://bit.ly/3dCrPMh>

- Fernández, J. (2008). *La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación*. San Fernando (Chile): Universidad La República. Referencia electrónica, recuperado de <http://www.liceus.com/cgiin/ac/pu/Evaluacion%20Docente2.pdf>
- Fernández, M. (2002). *Realidad psicosocial del maestro de primaria*. Universidad de Lima, recuperado de <https://bit.ly/3uBiEla>
- Flores, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. Madrid, recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/8171/1/T30412.pdf>
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima San Marcos. Pág 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15
- Gitaka J (2014) *influence of head teachers' leadership styles on teachers' job satisfactor in public primary schools in Kajiado north district, Kajiado county, Kenya*, recuperado de <https://bit.ly/37CBZJ9>
- González, A. (2013), *El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano*, Universidad de Santa María. Venezuela, recuperado de <https://bit.ly/3uauBhR>
- Hernández,R., Fernández C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* México: McGraw Hill Interamericana, recuperado de <https://bit.ly/3s9Eryu>
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Recuperado de <https://bit.ly/3dTqNvx>
- Juárez C. (2010), en su tesis *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la RED N° 2 Distrito Ventanilla – Callao*, Lima Perú, recuperado de <https://bit.ly/3qBt0PX>

Lewin, K. (1939), *Experimentos psicosociales. N°5. Estilos de liderazgo*, autor Fundación IS+D, recuperado de <https://bit.ly/2O1r2tA>

Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile, recuperado de <https://bit.ly/3bY2V7B>

Leithwood, K., Seashore, L., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2006). *¿Cómo influye el liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes?* Ontario: Centro de Investigación Aplicada y Educación Mejora / Instituto de Ontario de dirección de escuelas.

López, H. et. al. (1998). *Temas de Psicología Pedagógica para maestros*. Ed. Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana. Cuba.

Maureira, Ó. (2004). *El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. España, recuperado de <https://bit.ly/3qMLsVw>

Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014). *Herramienta estratégica*, publicada por el Ministerio de Educación, Lima. Perú, recuperado de <https://bit.ly/37BcLuL>

Mcber, H. (2000). *Research into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness*. London: Department for Education and Employment, recuperado de <https://dera.ioe.ac.uk//4566/>

Ministerio de Educación (2012). *Ley de Reforma Magisterial. Ley 29944*. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2012) *Marco del Buen desempeño docente*. Recuperado de <https://bit.ly/2LXS0le>

Montenegro, I, (2011, p.18 al 21). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*, recuperado de <https://bit.ly/3bEut1r>

- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica liberamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.
- Naranjo, M (2009) *Los estilos de dirección y su incidencia en el trabajador*. Medellín Colombia, recuperado de: <https://bit.ly/3uzrvnA>
- OREALC/UNESCO. (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile; recuperado de <https://bit.ly/3f9NFrh>
- Ouma M, Akinyi L y Aluko J (2015) Revista IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) *Effect of Principals' Leadership Styles on Students Academic Performance in Public Secondary Schools in Homa-Bay County, Kenya*, recuperado de <https://bit.ly/3apVkPA>
- Pavez, J. (2001). "*Profesionalización docente y calidad de la educación*". Seminario Internacional Perspectiva del Colegio de Profesores sobre el Profesionalismo Docente. Santiago de Chile, 2001.
- Peña, A. 2002). *Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata*. Recuperado de <http://www.oei.es>
- Ponce Z. (2005) *El Desempeño Profesional Pedagógico del Tutor del Docente en Formación en la Escuela Primaria como Microuniversidad*. Cuba, recuperado de
- Pozner, P. (2010). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Argentina, recuperado de <https://bit.ly/3dCliBm>
- Quispe P (2011) *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El*

*Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.* Perú, recuperado de <https://bit.ly/3dS68rM>

Rincón J. (2005) *Relación entre estilos de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas.* Lima Perú, recuperado de <https://bit.ly/37zG3tJ>

Rossi, R. (2009). Ensayo “*Liderazgo directivo: Una necesidad por satisfacer en la escuela pública peruana*”. Recuperado de <https://bit.ly/3uBGvS4>

Rossi (2013). *Propuesta de un instrumento de medición pertinente para medir la variable “liderazgo directivo”* <https://bit.ly/3dskUW6>

Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente.* Tesis. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango – Guatemala. Recuperado de <https://bit.ly/3b11oIF>

Salazar (2010) *Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-Iquitos, 2009.* Perú, recuperado de <https://bit.ly/2MwOIFI>

Sorados (2010). *La relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa UGEL 03- Lima Perú,* recuperada de <https://bit.ly/37jZiaj>

Teixidó y Capell (2002, p. 6). “*Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencia de gestión de aula*”. Revista electrónica Interuniv.Form, recuperado de <https://bit.ly/3bSphY0>

Tejedor, F y García, A (2010) *Evaluación del desempeño docente.* Revista española de pedagogía. España, recuperado de <https://bit.ly/3b5WXSP>

Thieme (2005) *Liderazgo y la eficiencia en la educación primaria,* Chile, recuperado de <https://bit.ly/3awpVuE>

Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, segunda edición en español, Impreso en España, recuperado de <https://bit.ly/2MuQInn>

Zárate, D. (2011) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, Lima – Perú, recuperado de <https://bit.ly/2LWpAlk>

## Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL															
¿Cómo se relaciona la percepción de los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo, con su desempeño en la Institución Educativa a, “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray” UGEL 04, Comas en el 2015?	Determinar la relación entre la percepción del desarrollo del liderazgo directivo que tienen los docentes y su desempeño en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04 Comas en el 2015	La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con su desempeño, en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.	V1: El liderazgo se entiende como algo a “estimular” inductivamente entre todos los miembros de una unidad, más que como algo a ejercer. Deja de ser el cabeza de la pirámide, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y con una función de agente de cambio y recursos. Esto obliga a su vez a delegar responsabilidades a otros miembros, en favor de una toma de decisiones compartidas, como uno de los objetivos claves en la reestructuración. (Rossi, 2014, p.29)	V2: De acuerdo al marco del buen desempeño docente (2012), emitida por el Ministerio de Educación del Perú, es el conjunto de desempeños profesionales que realiza un docente y que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes, considerando el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. (p. 18).														
PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	<p style="text-align: center;"><b>Metodología</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Paradigma</td> <td>Positivista</td> </tr> <tr> <td>Enfoque</td> <td>Cuantitativo</td> </tr> <tr> <td>Tipo</td> <td>básica y sustantiva</td> </tr> <tr> <td>Diseño</td> <td>No experimental</td> </tr> <tr> <td>Población y muestra</td> <td>44 docentes</td> </tr> <tr> <td>Instrumento de Rec. Datos</td> <td>Encuesta</td> </tr> <tr> <td>Método de análisis de datos</td> <td>Categorización analítica de los datos Descripción de la información Análisis inferencial de los datos</td> </tr> </table>		Paradigma	Positivista	Enfoque	Cuantitativo	Tipo	básica y sustantiva	Diseño	No experimental	Población y muestra	44 docentes	Instrumento de Rec. Datos	Encuesta	Método de análisis de datos	Categorización analítica de los datos Descripción de la información Análisis inferencial de los datos
Paradigma	Positivista																	
Enfoque	Cuantitativo																	
Tipo	básica y sustantiva																	
Diseño	No experimental																	
Población y muestra	44 docentes																	
Instrumento de Rec. Datos	Encuesta																	
Método de análisis de datos	Categorización analítica de los datos Descripción de la información Análisis inferencial de los datos																	
¿Cómo se relaciona la percepción de los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo, con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?	Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje, en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.	La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la institución educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.																
¿Cómo se relaciona la percepción de los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?	Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo, y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.	La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en sus sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.																
¿Cómo se relaciona la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?	Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.	La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.																
¿Cómo se relaciona la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015?	Establecer la relación entre la percepción que tienen los docentes sobre el desarrollo del liderazgo directivo, y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.	La percepción del desarrollo del liderazgo directivo de los docentes se relaciona positivamente con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, en la Institución Educativa “Mariscal Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, UGEL 04, Comas en el 2015.																

Anexo 2: Operacionalización del desarrollo del liderazgo directivo desde la percepción de los docentes

Dimensiones	Indicadores/ítems	Escala	Nivel/rango	
Afianzar la organización	Trata de satisfacer las necesidades laborales de sus colaboradores		Muy bajo (13 a 25)	
	Sabe encaminar los esfuerzos hacia las metas		Bajo (26 a 39)	
	Conoce lo que se debe hacer para lograr las metas			
	Sabe comunicar sus ideas		Medio (40 a 53)	
	Se hace entender cuando da instrucciones			
	Brinda solución a los problemas en forma práctica			
	Comparte sus propuestas de solución a los problemas		Nunca (1)	Alto (54 a 65)
	Toma decisiones acertadas			
	Promueve el trabajo en equipo		Casi nunca (2)	
	Participa en el trabajo en equipo			
Asume los cambios con optimismo				
Se adapta fácilmente a los cambios				
Genera el cambio cuando es necesario	A veces (3)			
Practica valores morales			Muy bajo (9 a 17)	
Inspira respeto				
Cuida su imagen			Bajo (18 a 26)	
Es un ejemplo a seguir				
Tiene buenos hábitos			Medio (27 a 35)	
Inspira con su plan de vida				
Brinda un trato justo				
Promueve el respeto mutuo			Casi siempre (4)	Alto (36 a 45)
Es tolerante				
Modelar el comportamiento		Siempre (5)		
	Motiva a sus colaboradores			MB (4 a 7) B (8 a 11) M(12a 15) A (16 a 20)
	Comparte su visión personal			
	Trasmite su optimismo			
Es muy dinámico				
Consolidar el liderazgo y generar un buen clima institucional	Logra que sus colaboradores se comprometan		Muy Bajo (7 a 14)	
	Atiende las necesidades de sus colaboradores		Bajo (15 a 21)	
	Guía a sus colaboradores en la solución de los Problemas			
	Inspira confianza		Medio (22 a 28)	
	Escucha atentamente			
	Trata bien a las personas		Alto (29 a 35)	
Crea un ambiente de confianza mutua				

Fuente: *Tomada de Rossi*

(2014)

Anexo 3: Operacionalización de la variable Desempeño docente en la institución en estudio.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador/ ítem</b>	<b>Escala</b>	<b>Niveles/rangos</b>
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Muy satisfactorio (4)	Inadecuado (10-17); Poco adecuado (18-24); Adecuado (25-37); Muy adecuado (38-40)
	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,29	Satisfactorio (3)  Poco satisfactorio (2)	Inadecuado (19-32); Poco adecuado (33-47); Adecuado (48-61); Muy adecuado (62-76)
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	30, 31, 32, 33, 34, 35	Insatisfactorio (1)	Inadecuado (6-10); Poco adecuado (11-14) Adecuado (16-19); Muy adecuado (20-24)
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	36, 37, 38, 39, 40		Inadecuado (5-8); poco adecuado (9-12); adecuado (13-16); muy adecuado (17-20)

*Fuente: Elaborado del Marco del Buen Desempeño Docente (MED 2012)*

Anexo 4: Instrumentos de recojo de información.

<b>CUESTIONARIO DE OPINIÓN</b>					
<p>Estimado Docente, a continuación tiene un cuestionario con proposiciones que permitirán brindar información valiosa para la institución educativa, en la cual labora. Por ello le agradeceremos completar la información requerida, según la alternativa que estime por conveniente.</p> <p><b>Institución Educativa:</b> _____</p> <p><b>Instrucciones:</b> Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa, según su opinión y en relación al Director. Esta encuesta es anónima, por lo que le pedimos total objetividad. La valoración abarca escalas entre <b>Siempre</b> y <b>Nunca</b>, según la indicación adjunta. Le agradecemos anticipadamente su colaboración.</p>					
<b>El Director de mi institución educativa:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. Trata de satisfacer mis necesidades laborales.					
2. Sabe encaminar nuestros esfuerzos hacia las metas.					
3. Conoce lo que se debe hacer para lograr las metas.					
4. Sabe comunicar sus ideas.					
5. Se hace entender cuando da instrucciones.					
6. Brinda solución a los problemas en forma práctica.					
7. Comparte sus propuestas de solución a los problemas.					
8. Toma decisiones acertadas.					
9. Promueve el trabajo en equipo.					
10. Participa en el trabajo en equipo.					
11. Asume los cambios con optimismo.					
12. Se adapta fácilmente a los cambios.					

<b>El Director de mi institución educativa:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
13. Genera el cambio, cuando es necesario.					
14. Sí practica valores morales.					
15. Me inspira respeto.					
16. Cuida su imagen.					
17. Es un ejemplo a seguir.					
18. Tiene buenos hábitos.					
19. Me inspira con su plan de vida.					
20. Brinda un trato justo.					
21. Promueve el respeto mutuo.					
22. Es tolerante.					
23. Me motiva su entusiasmo.					
24. Comparte su visión personal.					
25. Transmite su optimismo.					
26. Es muy dinámico.					
27. Logra que me comprometa.					
28. Atiende mis necesidades.					
29. Me guía en la solución de los problemas.					
30. Me inspira confianza.					
31. Me escucha atentamente.					
32. Trata bien a las personas.					
33. Crea un ambiente de confianza mutua.					
<b>Gracias por su colaboración.</b>					

## Instrumento para desempeño docente



El presente instrumento que recoge los datos del desempeño de los docentes durante el periodo 2015 será empleado exclusivamente para desarrollar la investigación *Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas* y ha sido construido en base a los dominios del Marco del buen desempeño docente del Ministerio de Educación.

### Instrucciones

Elija solo una de las opciones para

cada ítem y asigne el puntaje de acuerdo a la tabla adjunta que representa el nivel de logro de las competencias docentes.

Nivel de logro	Puntaje
Muy satisfactorio	4
Satisfactorio	3
Poco satisfactorio	2
Insatisfactorio	1

DIMENSIONES/INDICADORES		
<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>		<b>Nivel de logro</b>
1.	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	
2.	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	
3.	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	
4.	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	
5.	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	
6.	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	
7.	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	
8.	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	
	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	
10.	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	
<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>		<b>Nivel de logro</b>
11.	Construye de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	
12.	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	
13.	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	
14.	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	
15.	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	
16.	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	

17.	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.	
18.	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.	
19.	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	
20.	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	
21.	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	
22.	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.	
23.	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	
24.	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	
25.	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	
26.	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	
27.	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	
28.	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	
29.	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.	
<b>Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>		<b>Nivel de logro</b>
30.	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	
31.	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	
32.	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	
33.	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	
34.	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	
35.	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	
<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>		<b>Nivel de logro</b>
36.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	
37.	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	
38.	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	
39.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.	
40.	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	

Anexo 5: Validez de los instrumentos:

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESARROLLO DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Dimensiones/items		Claridad <sup>1</sup>	Pertinencia <sup>2</sup>	Relevancia <sup>3</sup>	Consistencia	Sugerencias
<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>		✓	✓	✓	✓	
1.	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	✓	✓	✓	✓	
2.	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	✓	✓	✓	✓	
3.	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	✓	✓	✓	✓	
4.	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	✓	✓	✓	✓	
5.	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	
6.	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	✓	✓	✓	✓	
7.	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	✓	✓	✓	✓	
8.	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	
9.	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	✓	✓	✓	✓	
10.	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	✓	✓	✓	✓	
<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>						
11.	Construye de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	✓	✓	✓	✓	
12.	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	
13.	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	✓	✓	✓	✓	
14.	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓	✓	✓	✓	
15.	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos	✓	✓	✓	✓	

	pacíficos.								
16.	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	✓		✓		✓		✓	
17.	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.	✓		✓		✓		✓	
18.	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.	✓		✓		✓		✓	
19.	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	✓		✓		✓		✓	
20.	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	✓		✓		✓		✓	
21.	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	✓		✓		✓		✓	
22.	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.	✓		✓		✓		✓	
23.	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		✓	
24.	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓		✓		✓		✓	
25.	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		✓	
26.	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	✓		✓		✓		✓	
27.	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	✓		✓		✓		✓	
28.	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	✓		✓		✓		✓	
29.	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.	✓		✓		✓		✓	
<b>Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>									
30.	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	✓		✓		✓		✓	
31.	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	✓		✓		✓		✓	
32.	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	✓		✓		✓		✓	
33.	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	✓		✓		✓		✓	
34.	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los	✓		✓		✓		✓	

	recursos de la comunidad y su entorno.								
35.	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	✓		✓		✓		✓	
<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>									
36.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	✓		✓		✓		✓	
37.	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	✓		✓		✓		✓	
38.	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	✓		✓		✓		✓	
39.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.	✓		✓		✓		✓	
40.	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. TALLEDO REYES Rodolfo DNI 10217463 .....de.....del 2015

Especialidad del evaluador: Metodólogo. Docente de Investigación. EPG-UCV

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

  
**Dr. Rodolfo Taliedo Reyes**

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESARROLLO DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Dimensiones ítems		Claridad1	Pertinencia2	Relevancia3	Consistencia	Sugerencias
<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>						
1.	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	✓	✓	✓	✓	
2.	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	✓	✓	✓	✓	
3.	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	✓	✓	✓	✓	
4.	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	✓	✓	✓	✓	
5.	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	
6.	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	✓	✓	✓	✓	
7.	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	✓	✓	✓	✓	
8.	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	
9.	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	✓	✓	✓	✓	
10.	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	✓	✓	✓	✓	
<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>						
11.	Construye de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	✓	✓	✓	✓	
12.	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	
13.	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	✓	✓	✓	✓	
14.	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓	✓	✓	✓	
15.	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos	✓	✓	✓	✓	

	pacíficos.								
16.	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	/	/	/	/				
17.	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.	/	/	/	/				
18.	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.	/	/	/	/				
19.	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	/	/	/	/				
20.	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	/	/	/	/				
21.	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	/	/	/	/				
22.	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.	/	/	/	/				
23.	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	/	/	/	/				
24.	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	/	/	/	/				
25.	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	/	/	/	/				
26.	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	/	/	/	/				
27.	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	/	/	/	/				
28.	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	/	/	/	/				
29.	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.	/	/	/	/				
<b>Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>									
30.	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	/	/	/	/				
31.	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	/	/	/	/				
32.	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	/	/	/	/				
33.	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	/	/	/	/				
34.	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los	/	/	/	/				

	recursos de la comunidad y su entorno.								
35.	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	/	/	/	/				
<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>									
36.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	/	/	/	/				
37.	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	/	/	/	/				
38.	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	/	/	/	/				
39.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.	/	/	/	/				
40.	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	/	/	/	/				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

.....de.....del 2016

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Mendoza Canelas Lady Stefany ..... DNI. 46080409  
 Especialidad del evaluador: Psicóloga Decana de la facultad de psicología U.N. Mendoza

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

*Lady Canelas*  
**M<sup>g</sup>. LADY STEFANY MENDOZA CANELAS**  
**PSICOLOGA**  
**C.Ps.P. 20876**

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESARROLLO DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Dimensiones/items		Claridad1	Pertinencia2	Relevancia3	Consistencia	Sugerencias
<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>						
1.	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	✓	✓	✓	✓	
2.	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	✓	✓	✓	✓	
3.	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	✓	✓	✓	✓	
4.	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	✓	✓	✓	✓	
5.	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	
6.	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	✓	✓	✓	✓	
7.	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	✓	✓	✓	✓	
8.	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	
9.	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	✓	✓	✓	✓	
10.	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	✓	✓	✓	✓	
<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>						
11.	Construye de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	✓	✓	✓	✓	
12.	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	
13.	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	✓	✓	✓	✓	
14.	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓	✓	✓	✓	
15.	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos	✓	✓	✓	✓	

	pacíficos.								
16.	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
17.	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
18.	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
19.	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
20.	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
21.	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos técnicos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
22.	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
23.	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
24.	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
25.	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
26.	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
27.	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
28.	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
29.	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
<b>Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>									
30.	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
31.	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
32.	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
33.	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
34.	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

	recursos de la comunidad y su entorno.								
35.	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	✓		✓		✓		✓	
<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>									
36.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	✓		✓		✓		✓	
37.	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	✓		✓		✓		✓	
38.	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	✓		✓		✓		✓	
39.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.	✓		✓		✓		✓	
40.	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ X ]        **Aplicable después de corregir** [ ]        **No aplicable** [ ]

.....de.....del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Sánchez Huapaya Gladys Elisaboni DNI 10217462

Especialidad del evaluador: Docente de la EPG-UCV / Ex Directora de IE. La Alborada Francese Mg. Docencia y Gestión

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

  
 \_\_\_\_\_  
 Dra. Gladys E. Sánchez Huapaya  
 Docente de Postgrado  
 Universidad Cesar Vallejo

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

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESARROLLO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Consistencia		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Afianzar la organización</b>										
1	Trata de satisfacer las necesidades laborales de sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		
2	Sabe encaminar los esfuerzos hacia las metas	✓		✓		✓		✓		
3	Conoce lo que se debe hacer para lograr las metas	✓		✓		✓		✓		
4	Sabe comunicar sus ideas	✓		✓		✓		✓		
5	Se hace entender cuando da instrucciones	✓		✓		✓		✓		
6	Brinda solución a los problemas en forma práctica	✓		✓		✓		✓		
7	Comparte sus propuestas de solución a los problemas	✓		✓		✓		✓		
8	Toma decisiones acertadas	✓		✓		✓		✓		
9	Promueve el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		
10	Participa en el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		
11	Asume los cambios con optimismo	✓		✓		✓		✓		
12	Se adapta fácilmente a los cambios	✓		✓		✓		✓		
13	Genera el cambio cuando es necesario	✓		✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Modelar el comportamiento</b>										
14	Practica valores morales	✓		✓		✓		✓		
15	Inspira respeto	✓		✓		✓		✓		
16	Cuida su imagen	✓		✓		✓		✓		
17	Es un ejemplo a seguir	✓		✓		✓		✓		
18	Tiene buenos hábitos	✓		✓		✓		✓		
19	Inspira con su plan de vida	✓		✓		✓		✓		
20	Brinda un trato justo	✓		✓		✓		✓		
21	Promueve el respeto mutuo	✓		✓		✓		✓		
22	Es tolerante	✓		✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Motivar a sus colaboradores</b>										
23	Motiva con su entusiasmo	✓		✓		✓		✓		
24	Comparte su visión personal	✓		✓		✓		✓		
25	Trasmite su optimismo	✓		✓		✓		✓		
26	Es muy dinámico	✓		✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: Consolidar el liderazgo		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
27	Logra que sus colaboradores se comprometan	✓		✓		✓		✓	
28	Aprende las necesidades de sus colaboradores	✓		✓		✓		✓	
29	Guía a sus colaboradores en la solución de los problemas	✓		✓		✓		✓	
30	Inspira confianza	✓		✓		✓		✓	
31	Escucha atentamente	✓		✓		✓		✓	
32	Trata bien a las personas	✓		✓		✓		✓	
33	Crea un ambiente de confianza mutua	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

..... de ..... del 2015

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Dra. Sánchez Huapaya Gladys Elisa DNI. 10217462

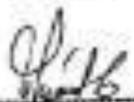
Especialidad del evaluador: Docente de la EPG-UCV / Ex Directora de la IE. La Alborada Francesa, Mg. Docencia y Gestión

\* Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el contenido del ítem, se conciso, exacto y directo.

\* Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teorías formulado.

\* Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

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

  
 Dra. Gladys E. Sánchez Huapaya  
 Docente de Postgrado  
 Universidad César Vallejo

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESARROLLO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Consistencia		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Afianzar la organización</b>									
1	Trata de satisfacer las necesidades laborales de sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		
2	Sabe encaminar los esfuerzos hacia las metas	✓		✓		✓		✓		
3	Conoce lo que se debe hacer para lograr las metas	✓		✓		✓		✓		
4	Sabe comunicar sus ideas	✓		✓		✓		✓		
5	Se hace entender cuando da instrucciones	✓		✓		✓		✓		
6	Brinda solución a los problemas en forma práctica	✓		✓		✓		✓		
7	Comparte sus propuestas de solución a los problemas	✓		✓		✓		✓		
8	Toma decisiones acertadas	✓		✓		✓		✓		
9	Promueve el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		
10	Participa en el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		
11	Asume los cambios con optimismo	✓		✓		✓		✓		
12	Se adapta fácilmente a los cambios	✓		✓		✓		✓		
13	Genera el cambio cuando es necesario	✓		✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Modelar el comportamiento</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Practica valores morales	✓		✓		✓		✓		
15	Inspira respeto	✓		✓		✓		✓		
16	Cuida su imagen	✓		✓		✓		✓		
17	Es un ejemplo a seguir	✓		✓		✓		✓		
18	Tiene buenos hábitos	✓		✓		✓		✓		
19	Inspira con su plan de vida	✓		✓		✓		✓		
20	Brinda un trato justo	✓		✓		✓		✓		
21	Promueve el respeto mutuo	✓		✓		✓		✓		
22	Es tolerante	✓		✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Motivar a sus colaboradores</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
23	Motiva con su entusiasmo	✓		✓		✓		✓		
24	Comparte su visión personal	✓		✓		✓		✓		
25	Trasmite su optimismo	✓		✓		✓		✓		
26	Es muy dinámico	✓		✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: Consolidar el liderazgo		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
27	Logra que sus colaboradores se comprometan	✓		✓		✓		✓	
28	Atiende las necesidades de sus colaboradores	✓		✓		✓		✓	
29	Guía a sus colaboradores en la solución de los problemas	✓		✓		✓		✓	
30	Inspira confianza	✓		✓		✓		✓	
31	Escucha atentamente	✓		✓		✓		✓	
32	Trata bien a las personas	✓		✓		✓		✓	
33	Crea un ambiente de confianza mutua	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger información

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

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Dr. TALLEDO REYES Rodolfo DNI. 10217463 .....de.....del 2015

Especialidad del evaluador: Metodólogo - Docente de Investigación. EFG-UCV

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

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

  
Dr. Rodolfo Talledo Reyes

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESARROLLO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Consistencia		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Afianzar la organización</b>									
1	Trata de satisfacer las necesidades laborales de sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		
2	Sabe encaminar los esfuerzos hacia las metas	✓		✓		✓		✓		
3	Conoce lo que se debe hacer para lograr las metas	✓		✓		✓		✓		
4	Sabe comunicar sus ideas	✓		✓		✓		✓		
5	Se hace entender cuando da instrucciones	✓		✓		✓		✓		
6	Brinda solución a los problemas en forma práctica	✓		✓		✓		✓		
7	Comparte sus propuestas de solución a los problemas	✓		✓		✓		✓		
8	Toma decisiones acertadas	✓		✓		✓		✓		
9	Promueve el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		
10	Participa en el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		
11	Asume los cambios con optimismo	✓		✓		✓		✓		
12	Se adapta fácilmente a los cambios	✓		✓		✓		✓		
13	Genera el cambio cuando es necesario	✓		✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Modelar el comportamiento</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Practica valores morales	✓		✓		✓		✓		
15	Inspira respeto	✓		✓		✓		✓		
16	Cuida su imagen	✓		✓		✓		✓		
17	Es un ejemplo a seguir	✓		✓		✓		✓		
18	Tiene buenos hábitos	✓		✓		✓		✓		
19	Inspira con su plan de vida	✓		✓		✓		✓		
20	Brinda un trato justo	✓		✓		✓		✓		
21	Promueve el respeto mutuo	✓		✓		✓		✓		
22	Es tolerante	✓		✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Motivar a sus colaboradores</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
23	Motiva con su entusiasmo	✓		✓		✓		✓		
24	Comparte su visión personal	✓		✓		✓		✓		
25	Trasmite su optimismo	✓		✓		✓		✓		
26	Es muy dinámico	✓		✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: Consolidar el liderazgo		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
27	Logra que sus colaboradores se comprometan	/		/		/		/	
28	Atiende las necesidades de sus colaboradores	/		/		/		/	
29	Guía a sus colaboradores en la solución de los problemas	/		/		/		/	
30	Inspira confianza	/		/		/		/	
31	Escucha atentamente	/		/		/		/	
32	Trata bien a las personas	/		/		/		/	
33	Crea un ambiente de confianza mutua	/		/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

.....de.....del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mendoza Cansanta Lady Stéfany ..... DNI 46080409 .....

Especialidad del evaluador: Psicología ..... Dicente en la Facultad de Psicología U.P.R. Mérida .....

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teorías formulado.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

Lady Stéfany  
**M<sup>g</sup>. LADY STÉFANY MENDOZA CANCELA**  
**PSICOLOGA**  
**C.Ps.P. 20876**

### Anexo 6: Base de datos liderazgo directivo

	v1_p1	v1_p2	v1_p3	v1_p4	v1_p5	v1_p6	v1_p7	v1_p8	v1_p9	v1_p10	v1_p11	v1_p12	v1_p13	v1_p15	v1_p16	v1_p17	v1_p18	v1_p19	v1_p20	v1_p21	v1_p22	v1_p23	v1_p24	v1_p25	v1_p26	v1_p27	v1_p28	v1_p29	v1_p30	v1_p31	v1_p32	v1_p33		
1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	
2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	
4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
5	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	
6	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
7	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
9	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
10	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
11	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
12	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
13	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
14	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
15	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
16	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
17	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
18	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4		
19	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3		
20	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4		
21	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
22	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	
23	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	
24	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	
25	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	
26	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	
27	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4		
28	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	
29	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
31	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
32	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	
36	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	
37	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	
38	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
39	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	4	
40	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
41	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
42	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	
44	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	

## Anexo 7: Base de datos desempeño docente

	v2_p1	v2_p2	v2_p3	v2_p4	v2_p5	v2_p6	v2_p7	v2_p8	v2_p9	v2_p10	v2_p11	v2_p12	v2_p13	v2_p14	v2_p15	v2_p16	v2_p17	v2_p18	v2_p19	v2_p20	v2_p21	v2_p22	v2_p23	v2_p24	v2_p25	v2_p26	v2_p27	v2_p28	v2_p29	v2_p30	v2_p31	v2_p32	v2_p33	v2_p34	v2_p35	v2_p36	v2_p37	v2_p38	v2_p39	v2_p40				
1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3		
5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3		
6	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3				
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3			
8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3			
9	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
10	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
11	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3			
12	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3		
13	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3		
14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	2	3		
15	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3		
16	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
17	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3		
18	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	3			
19	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3			
20	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3		
21	3	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3			
22	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4			
23	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3		
24	4	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4			
25	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3		
26	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3		
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
28	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3		
29	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2			
30	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
31	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3		
32	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
33	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	
34	2	3	3	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
35	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
36	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
37	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2		
38	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
39	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2		
40	3	4	3	3	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3		
41	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3			
42	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
43	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3		
44	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2		



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0906 – 2016 – UCV – L – EPG**

**Los Olivos, 23 de marzo de 2016**

**VISTO:**

El expediente presentado por **ENCISO MERINO, ROSA LIZ** solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **DESARROLLO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL ANDRÉS AVELINO CÁCERES DORREGARAY, UGEL 04, COMAS 2015** y

**CONSIDERANDO:**

Que el(los) bachiller(es) **ENCISO MERINO, ROSA LIZ** ha(n) cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de **Magister en Administración de la Educación**;

Que, el proceso para optar el Grado de Magister está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Postgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: *"Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Postgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Postgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis"*;

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE:**

**Art. 1°.-** **AUTORIZAR**, la sustentación de la Tesis titulada: **DESARROLLO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL ANDRÉS AVELINO CÁCERES DORREGARAY, UGEL 04, COMAS 2015** presentado por **ENCISO MERINO, ROSA LIZ**.

**Art. 2°.-** **DESIGNAR**, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis a los docentes:  
Presidente : Dra. Tamara Pando Ezcurra  
Secretario : Mgtr. Patricia Bejarano Alvarez  
Vocal : Dra. Irma Carhuancho Mendoza

**Art. 3°.-** **SEÑALAR**, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:  
Lugar : Sala N° 01  
Día : 23 de Marzo de 2016  
Hora : 7:00:00 PM

Regístrese, comuníquese y archívese.



**Ing. Carlos Ventura Orbegoso MBA**  
Director  
Escuela de Postgrado – Filial Lima



**MBA Ommero Trinidad Vargas**  
Secretario Académico  
Escuela de Postgrado – Filial Lima

Cc. Jurados, interesado, Archivo.

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.