



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo y desempeño laboral en docentes de
instituciones educativas de San Martín de Porres, año
2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Jenny Mora Acuña

ASESOR:

Dr. Isabel Menacho Vargas

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Innovaciones Pedagógicas

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Dr. Santiago gallarday morales
Presidente

Dra. gliria mendez ilizarbe
Secretario

Dra. Isabel menacho vargas
Vocal

Dedicatoria

A mi familia por su paciencia y comprensión para mi desarrollo profesional.

Agradecimiento

A la Universidad Cesar vallejo

A la doctora Isabel Menacho por su
compromiso por la educación..

Declaratoria de autenticidad

Yo, Jenny Mora Acuña, estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI: con la tesis titulada “Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas del nivel inicial del distrito de San Martín de Porres, año 2016” declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Lima, Febrero de 2017

Jenny Mora Acuña

DNI:

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado calificador

Presento la tesis titulada “Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres, año 2016”, en cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Magister.

El estudio de tesis está constituido por ocho capítulos. En el primer capítulo se muestra la introducción. En el segundo capítulo, se muestra el marco metodológico. En el capítulo tercero se presentan los resultados. En el cuarto capítulo, se presenta la discusión y en el quinto las conclusiones a las que se arriban. En el capítulo seis las recomendaciones. Se finaliza con el capítulo siete, en donde se precisan las referencias bibliográficas y el capítulo ocho con los anexos.

Presento esta investigación a consideración del jurado con el propósito de que faculte su sustentación y deliberación respectiva.

La autora

Contenido

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	xiv
1.1. Antecedentes	15
1.1.1. Antecedentes nacionales	15
1.1.2. Antecedentes internacionales	17
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.2.1. Liderazgo	20
1.2.2. Desempeño laboral	27
1.3. Justificación	35
1.4. Problema	36
1.5. Hipótesis	38
1.6. Objetivos	39
II. Marco Metodológico	40
2.1. Variables	41
2.2. Operacionalización de variables	41
2.3. Metodología	42
2.4. Tipos de estudio	43
2.5. Diseño	43
2.6. Población, muestra y muestreo	43
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
2.8. Métodos de análisis de datos	49

2.9. Aspectos éticos	50
III. Resultados	51
3.1. Resultados descriptivos	52
3.2. Comprobación de hipótesis	61
IV. Discusión	67
V. Conclusiones	71
VI. Recomendaciones	74
VII. Referencias	76
VIII. Anexos	81
Anexo A. Matriz de consistencia	82
Anexo B. Instrumentos	85
Anexo C. Fichas de validación	89
Anexo D. Base de datos	97

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable liderazgo	41
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral	42
Tabla 3	Distribución de la población de docentes del distrito de San Martin de Porres	43
Tabla 4	Muestra de docentes del distrito de San Martin de Porres	44
Tabla 5	Niveles de interpretación del cuestionario de evaluación del liderazgo	46
Tabla 6	Niveles de interpretación del cuestionario de gestión de la investigación tutelar	47
Tabla 7	Juicio de Expertos para los instrumentos de evaluación	48
Tabla 8	Coeficiente de Fiabilidad de la escalas de medición	49
Tabla 9	Motivación percibida por los docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	52
Tabla 10	Capacidades percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	53
Tabla 11	Condiciones de trabajo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	54
Tabla 12	Liderazgo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	55
Tabla 13	Preparación para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	56
Tabla 14	Enseñanza para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	57
Tabla 15	Participación en la gestión de la escuela de docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	58
Tabla 16	Profesionalidad y la identidad en docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	59
Tabla 17	Desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016	60
Tabla 18	Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y	61

	desempeño laboral	
Tabla 19	Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y preparación para el aprendizaje	62
Tabla 20	Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y enseñanza para el aprendizaje	64
Tabla 21	Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y participación en la gestión	65
Tabla 22	Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad	66

Índice de figuras

		Página
Figura 1	Niveles de motivación percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	52
Figura 2	Niveles de capacidades percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	53
Figura 3	Niveles de condiciones de trabajo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	54
Figura 4	Niveles de liderazgo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	55
Figura 5	Niveles de preparación para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	56
Figura 6	Niveles de enseñanza para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	57
Figura 7	Niveles de participación en la gestión de la escuela de docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	58
Figura 8	Niveles de desarrollo de la profesionalidad y la identidad en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	59
Figura 9	Niveles de desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016	60

Resumen

En la investigación titulada “Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres, año 2016”, tiene el propósito de determinar la relación entre las variables liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de educación básica regular.

El tipo de investigación fue básica, el diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 70 docentes de la institución educativa N° 2001 Santa Rosa de Lima y la institución educativa N° 2026 San Diego, tanto de los niveles de educación primaria como secundaria elegidos en forma no probabilística. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Con el fin de determinar la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach siendo el resultado 0.852, en el cuestionario de evaluación de liderazgo y 0.788 en el cuestionario de evaluación del desempeño laboral.

Los resultados hacen concluir que existe relación significativa ($r=0.893$; $p<.05$) entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes en su práctica pedagógica.

Palabras claves: Liderazgo, desempeño laboral, educación

Abstract

In the investigation titled "Leadership and labor acting in educational of educational institutions of the district of San Martin de Porres, year 2016", he/she has the purpose of determining the relationship between the variable leadership and labor acting in educational of educational institutions of basic education to regulate.

The investigation type was basic, the design not experimental, traverse and correlacional. The sample was composed by 70 educational of the educational institution N° 2001 Santa Rosa de Lima and the educational institution N° 2026 San Diego, so much of the levels of primary education as elected secondary in non probabilistic form. The used technique was the survey and the instrument to gather the data it was the questionnaire. With the purpose of determining the validity of the instruments the trial of experts it was used and the dependability was calculated utulizando the Coefficient Alpha of Cronbach being the result 0.852, in the questionnaire of evaluation of leadership and 0.788 in the questionnaire of evaluation of the labor acting.

The results make conclude that significant relationship exists ($r = 0.893$; $p < .05$) between leadership and labor acting in the educational institutions of district of San Martin de Porres, year 2016. These results indicate that to bigger exercise of leadership bigger distributive probabilities of obtaining better acting of the educational ones in their pedagogic practice.

Key words: Leadership, labor performance, education

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes nacionales

Zarate (2011), en su tesis titulada “*Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*”, tuvo el propósito de comprobar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima. El estudio realizado fue descriptivo con diseño transversal y correlacional, utilizándose como muestra a 729 trabajadores, tanto del equipo directivo como docentes de colegios del distrito de Independencia, a quienes se les aplicó cuestionarios sobre liderazgo directivo y desempeño docente. El autor concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria. el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

Freire y Miranda (2014), en su estudio titulado “*El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*”, tuvieron como objetivo averiguar si el liderazgo pedagógico del directivo afecta el rendimiento académico de las áreas de Matemática y Comprensión Lectora. El diseño de estudio fue descriptivo explicativo utilizando como fuente de información, la Encuesta Escolar del 2011. La muestra estuvo constituida por 572 alumnos, aproximadamente del 33% del total de niños nacidos entre el 2001 y el 2002, elegidos de modo aleatoria. Los resultados demuestran que existen efectos significativos del liderazgo pedagógico sobre el rendimiento de Comprensión Lectora y Matemática.

Ruiz (2011), en su tesis titulada “*Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*”; tuvo como objetivo explicar el efecto del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas estudiadas. Fue un tipo de estudio básico y de diseño correlacional-causal. La encuesta fue

empleada como técnica y el cuestionario como instrumento, lo que fue aplicado a una muestra de 175 docentes. Los resultados se muestran una correlación de 0,57 y 0,56 respectivamente. Ello hace concluir que los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte ($p = 0,00 < 0,05$). Además se encontró que específicamente las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual son los que influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. Del mismo modo se concluye que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa son los que explican más esta influencia.

Panés y Manoc (2014), en su tesis titulada “*Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas*”, tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. La investigación fue realizada bajo un diseño no experimental de tipo transversal y correlacional: se trabajó con una muestra de 165 docentes que laboran en la Red 18 de la UGEL 06. La técnica que se utilizó para recolectar los datos con el instrumento fue el cuestionario. Los resultados demuestran la existencia de correlación significativa (0,959) entre liderazgo transformacional y desempeño del trabajador de servicio según la perspectiva de los docentes.

Cervera (2012), en su tesis titulada “*Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*”, consideró como intención examinar las posibles relaciones entre liderazgo transformacional y clima organizacional. Entre los instrumentos utilizados fueron la Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional. Estos cuestionarios estuvieron expuestos a los análisis y juicios que los validaron como válidos y confiables. La muestra quedó formada por 171 profesores de cinco colegios ubicados en el distrito de Los Olivos. Los resultados muestran que existen relaciones significativas y directas entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

Reyes (2012), en su tesis titulada “*Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*”, tuvo como intención establecer la relación entre estilos de liderazgo directivo y desempeño docente en de un colegio del nivel secundario ubicado en el distrito de Ventanilla, Región Callao. Los instrumentos, que se constituyó en cuestionarios, fueron empleados sobre la totalidad de la población, que fueron cuarenta profesores. Se obtuvo como resultado que no existe correlación entre las variables estudiadas. Sin embargo, además precisa que el desempeño docente está relacionado a diversos factores como: clima institucional, cultura organizacional, situaciones económicas; siendo que la percepción del liderazgo ejercido por el director es indiferente.

1.1.2. Antecedentes internacionales

Subaldo (2012), en su tesis titulada “*Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado*”, sostuvo la intención de averiguar las consecuencias del desempeño docente sobre la satisfacción y el desgaste de los profesores. El estudio se realiza desde un principio a nivel exploratorio ya que se intenta sostener una aproximación sobre las experiencias y vivencias de los docentes a través de instrumentos como la autobiografía y el cuestionario, para luego profundizar sobre sus niveles de satisfacción/insatisfacción y su salud. La muestra de estudio lo conforman 61 profesores de colegios del nivel primaria y secundaria. Los resultados fortalecen el supuesto que inició el estudio ya que se comprobó que las experiencias positivas de los docentes durante su práctica causan satisfacción y llevan al desarrollo y a la realización personal y profesional, que ciertamente influyen en el proceso eficaz de la enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se ha evidenciado que las malas conducen a la insatisfacción personal y profesional que frecuentemente producen el desgaste e incluso el rechazo del ejercicio docente, llegando a afectar la felicidad y bienestar del docente, así como el compromiso con su profesión y con el colegio.

Urriola (2013), en su tesis titulada “*Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso*”, tuvo el objetivo de interpretar las percepciones y vivencias de algunos docentes de educación secundaria de la ciudad de Concepción acerca del modelo y el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño docente en Chile, con miras a proponer una propuesta de mejora. Para desarrollar la investigación se utilizó una metodología mixta., ya que la intención fue especificar una experiencia evaluativa docente desde distintas perspectivas. Para ello se utiliza el método d estudio de caso, utilizándose cuestionarios, entrevistas y análisis documental para recolectar la información. Concluye acerca del modelo de evaluación del desempeño docente que esta no fortalece su competencia ni mejora la calidad de la educación. Asimismo, no están de acuerdo con el uso del portafolio, la reflexión crítica, la autoevaluación o la entrevista como instrumentos de evaluación, ya que al darse desde arriba genera mayor tensión entre los docentes.

De la Cruz (2011), en su tesis que lleva por título “*Evaluación del desempeño de los docentes del centro de educación general básica “Carlos Espinosa Larrea”, del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Propuesta: diseño de un plan de mejoras*”, tuvo como objetivo realizar acciones para mejorar el desempeño de los profesores. El estudio hace referencia a un estudio de campo para cumplir el propósito señalado; Las entrevistas, guía de entrevistas, encuestas, cuestionarios de encuestas las técnicas e instrumentos permitieron recoger información interesante y valida de la acción educativa de los docentes. El estudio concluye identificando indicadores de evaluación del desempeño docente como es el caso de aspectos didácticos y de planificación, puesto que se incluyen utilización de estrategias, metodologías y recursos innovadores en la sesión de aprendizaje.

Horn (2012), en su tesis titulada “*Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*”, tuvo el objetivo de establecer el efecto del liderazgo directivo en el desempeño docente y los resultados de aprendizaje, en el sistema escolar de Chile. El estudio fue de tipo cuantitativo y de diseño no

experimental, basado en datos de una encuesta aplicada en 645 escuelas a nivel nacional. La encuesta fue diseñada y conducida por la Fundación Chile. El estudio concluye que las prácticas de liderazgo pueden ser expuestas en cinco factores o categorías: prácticas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo; prácticas de apoyo pedagógico; prácticas de monitoreo del trabajo docente; prácticas de reconocimiento y acogida a docentes; uso de evaluaciones externas. En cuanto a las variables mediadoras relacionadas con la motivación y las condiciones de trabajo de los docentes pueden ser expuestas en cuatro categorías: docentes comprometidos y unidos para el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje; docentes cuentan con apoyo para la enseñanza; docentes se sienten a gusto en la escuela; carga de trabajo y nivel de stress docente. Específicamente el autor concluye que señalando que las prácticas que inciden en el desempeño de los docentes son las prácticas del director para establecer dirección y reestructurar la organización; el sentido de eficacia colectivo, el grado de apertura y democracia; el tamaño de los cursos (grandes); el tamaño de los establecimientos (grandes); la dependencia (pública o privada) y el nivel socioeconómico de los estudiantes (bajo o alto).

Quero, Mendoza y Torres (2014), en su estudio titulado “*Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica*”, tuvo la intención de determinar la posible interrelación entre comunicación efectiva y desempeño laboral. El diseño del estudio fue no experimental, transeccional y descriptiva correlacional, enmarcada en el enfoque positivista. Se utilizó como muestra a 99 sujetos entre directivo y docentes de colegios de la Parroquia Altigracia, municipio Miranda, estado Zulia. Se elaboraron dos cuestionarios de 39 ítems con alternativas de respuestas tipo Likert, a fin de evaluar las variables comunicación efectiva y desempeño laboral. Como conclusión se detectó una relación directa y significativa, entre comunicación efectiva y desempeño laboral.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1. Liderazgo

Definición

Hellriegel (2005), manifiesta que, el liderazgo “es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (p. 418).

Por su parte Chiavenato (2002), define liderazgo como:

Una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. p. 512).

Por su parte Robbins (1999) ha señalado que el liderazgo es la facultad de repercutir en un conjunto de personas para que se consigan propósitos establecidos. La fuente de este efecto podría ser formal, tal como la que proporciona un rango o puesto jerárquico.

Hasta este punto se visualiza el liderazgo desde un grado más bien vertical que alude a propósitos de influencia; sin embargo, sobre todo en ambientes educativos, se ha pasado a concebir al liderazgo desde un enfoque más participativo en el cual “los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas” (French y Bell, 1996, citado por Gómez, 2005, p. 63).

Aparte de ser participativo, es necesario puntualizar que además, el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social, por lo que debe ser analizado desde las relaciones que existen

entre las personas y no por solo desde las características individuales (Chiavenato, 2001).

Adicionalmente, el liderazgo se establece asumiendo un estilo particular para tomar decisiones a fin de impulsar y desarrollar una nueva forma de trabajar. De esta manera, el liderazgo del director, se transforma en el principal agente para el diseño y ejecución de programas de mejora.

Los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los Centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades socio-relacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución (Medina y Gómez, 2014, p. 92).

Según Medina y Gómez (2014), el liderazgo se explicita mediante programas de mejora continua:

Es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos (p.92).

Como se puede observar hasta este punto el líder de favorecer la organización y afianzar los grupos con los que interactúa, tratando de perfeccionar la cultura interna e impulsando el máximo el compromiso de todas las personas involucrada en los procesos de desarrollo. Por su parte, Morales (2012) piensa que la designación de los líderes ha de fundamentarse y fortalecer su legitimidad en el desarrollo de la confianza mutua y las relaciones positivas

entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Para ser líder se ha de estimular el potencial emocional de las personas a cargo, además de conseguir un mejor equilibrio entre el desempeño de las trabajos y la correspondiente base emocional, lo que le va servir de soporte ante probables situaciones no controladas de su intervención (Medina, 2013).

En el ámbito escolar, la figura de liderazgo directivo es la que absorbe todas definiciones propuestas especificándose su alcance hacia todos los miembros de la comunidad educativa con centrándose en los logros de aprendizaje. Al respecto la CEPPE (2009) señala:

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. (p. 20).

Efectivamente existen diversos investigadores que han determinado el efecto positivo de un liderazgo efectivo sobre el desempeño de los docentes y el logro de aprendizaje de los estudiantes, por lo que su estudio resulta bastante relevante.

Las prácticas de gestión revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Es competente a aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo cotidiano. La evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico (Uribe, 2007, p. 149).

Visto de este modo, el liderazgo directivo se convierte en motor de la escuela. Dinamiza los procesos, gestiona los recursos y hace del desempeño docente el elemento principal para la consecución de la calidad educativa. Al respecto Rodríguez (2011), señala:

En función de asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes, y satisfacer los requerimientos y estándares del currículo oficial y de la sociedad en su conjunto, en el interior de los liderazgos educativos y su trabajo dentro del equipo de gestión, llevado a cabo en los establecimientos educacionales, deriva la función orientada a lo curricular y técnico (p. 256).

De esta manera se prioriza las funciones del directivo, hacia lo curricular, es decir sobre lo pedagógico, alejándola del aspecto administrativo. De esta manera, el directivo se debe más a los docentes, a su acompañamiento y el fortalecimiento de sus capacidades.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. (Rodríguez, 2011, p. 257).

Los docentes se dedican al aula, sin embargo para que su tarea sea coherente e inserta en la realidad de la escuela se requiere que el directivo tome en cuenta todos los esfuerzos y las encamine hacia un solo objetivo social de cambio educativo.

Base teórica del liderazgo

La presente tesis se fundamenta en la teoría del liderazgo distribuido (Gronn, 2003; Anderson et al., 2009; Spillane, 2006; MacBeath, 2011) que apuntan al compromiso y la implicación de todos los integrantes de la comunidad educativa debieran tener en la conducción de la institución educativa. Así, el liderazgo distribuido toma en cuenta las pericias de todos en una causa que les concierne a todos, de tal forma que el liderazgo se en cada uno de los integrantes en función a la experiencia que tienen (Harris y Chapman, 2002).

Esta posición sugiere una total redefinición del rol del director quien, dejando de ser una figura burocrática, pasa a constituirse en un agente de cambio que usa las competencias identificadas de cada uno de sus colaboradores para cumplir una misión común (Murillo, 2006). Este tipo de liderazgo se ve como una praxis distribuida, porque cada uno los actores de la comunidad educativa colaboran para mejorarla.

Gronn (2002), manifiesta que ninguna persona es experta en todos los aspectos de la organización, y las actividades claves dentro de un establecimiento escolar son llevadas por especialistas, quienes delegan en relaciones de tipo colaborativas y recíprocas.

Junto con poner el acento en las operaciones y en los procesos, por arriba de la jerarquía y la autoridad, este tipo de liderazgo trata de liberar el dualismo superioridad y subordinación hacia un modelo más horizontal y participativo. En esta visión distribuida, se da por sabido que el liderazgo viene desde cualquier punto desde el interior de la institución, y más que estatus, es una dinámica de trabajo que un grupo de personas desarrollan en una situación organizativa específica. (Gronn, 2003).

El concepto de liderazgo distribuido a su vez se fundamenta en dos paradigmas: la teoría de la cognición distribuida y la teoría de la actividad.

La teoría de la cognición distribuida que fue desarrollada por Hutchins (1995), señala que la cognición debe extenderse más allá de los hechos que le suceden a la persona, para introducir otros sistemas cognitivos de mayor amplitud. La actividad cognitiva de la persona que ejerce liderazgo se despliega hacia los actores y los procesos para dar significado a un entorno particular; por lo tanto, es relevante explorar la naturaleza relativa de cualquier escenario. De esta manera los sujetos, sus historias, los eventos y el mismo ambiente son parte de la situación sobre la que hay que ejercer liderazgo. Tomando en cuenta esta teoría, el liderazgo puede hallarse en designaciones formales o informales ya que cada una de ellas tiene experiencias específicas.

La teoría de la actividad (Leontiev, 1981), por su parte, efectúa un análisis de la conducta y el saber humano en un determinado espacio histórico, en relación a los sistemas de actividad dirigidos hacia un propósito y tomando en cuenta la interacción cooperativa. Este sistema de actividad establece una unidad básica de estudio los procesos psicológicos y sociales, desde la particularidad del ser humano y la cultura que en grupo establecen. El autor señala que los sistemas de actividad se caracterizan por que se desarrollan históricamente, están mediados por herramientas, están dialécticamente estructurados y se analizan desde la interrelación de los participantes y las herramientas que utilizan. De acuerdo a esto, el cambio en la conducta humano no se realizaría por sí sola, sino que se estructuraría desde la interacción con otros, en vista que los sistemas de actividad poseen esencialmente carácter social. Leontiev (1981) señala que un sistema de actividad no resulta sumando las reacciones de las personas, sino que se configuran como un sistema con estructura propia..

Como se observa, las percepciones sociopolíticas del liderazgo distribuido coadyuvan en gran medida al desarrollo de las instituciones, sobre todo las de orden educativo, ya que se promueven cambios en la cultura organizativa, incrementando procesos participativos en forma democrática para tomar decisiones compartidas para incidir en toda la escuela. La perspectiva del liderazgo distribuido excede a la posición del liderazgo formal porque integra las actividades de diversas personas en un solo propósito a fin de lograr cambio o mejora en la institución educativa.

Dimensiones del liderazgo

Para dimensionar la variable liderazgo directivo utilizaremos la propuesta de Anderson (2010).

Motivaciones: Anderson (2010) lo describe como una sucesión de acciones que realiza el líder a fin de fortalecer compromisos y construir una comprensión conjunta sobre la gestión y los resultados. Se busca que los sujetos de una

determinada sientan que cumplen su trabajo de acuerdo a una visión compartida y consensuada.

Esta dimensión comprende las siguientes prácticas concretas de liderazgo: (1) identifica y articula una visión; (2) genera la aprobación, por parte del grupo, de los objetivos y metas que les aproxime a la visión; y (3) crea altas expectativas en sus colaboradores.

La visión anuncia intenciones de carácter ético - moral de lo que se espera infundir a los estudiantes; así como valores, creencias, y comportamientos ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes sino que también los docentes que laboran en la institución educativa.

Capacidades. Anderson (2010) lo define como la pericia del líder para fortalecer aquellas capacidades y habilidades de los docentes que son necesarios para dirigirse de una forma productiva hacia el cumplimiento de los fines comunes. Las prácticas concretas son (1) atiende y apoya individualmente a los profesores, (2) estimula sus capacidades intelectuales, y (3) muestra actitud y comportamiento consistentes con la ejecución de la visión y metas.

El desarrollo del recurso humano como principal componente para la mejora de la escuela significa procesos de formación que favorecen en los docentes no solo para mejorar su práctica pedagógica sino como referente profesional. Fullan (2005), citado por Anderson (2010) indica que una institución se distingue por un desempeño eficaz cuando sus miembros se encuentran en aprendizaje continuo. Este aprendizaje puede gravitar sobre la solución de problemas identificados o sobre la identificación de nuevas formas de realizar una actividad.

Condiciones de trabajo. Anderson (2010), lo describe como la aportación que hacen las instituciones educativas para facilitar el aprendizaje de los alumnos está en función a las motivaciones y capacidades de su equipo docente. Pero puede darse el caso de que las condiciones organizacionales predisuestas limiten la utilización de prácticas efectivas o deterioren las buenas intenciones de los

profesores. Cuando se habla de rediseñar la institución se hace referencia a las acciones realizadas desde el liderazgo directivo con el fin de instituir condiciones de trabajo que le permitan al equipo docente fortalecer sus motivaciones y capacidades. Son algunas de las prácticas específicas que permiten fortalecer las condiciones de trabajo: (1) se fortalece una “cultura” organizacional en la escuela, (2) se modifica la estructura organizacional en función del recurso humano, (3) se potencian relaciones fructíferas y participativas con la familia y la comunidad, y (4) se aprovecha el apoyo de instituciones externas.

1.2.2. Desempeño laboral

De acuerdo a Chiavenato (2002). El desempeño laboral es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones” (p. 236). De acuerdo a lo señalado, el desempeño de los trabajadores es la asociación de sus respectivos comportamientos con los resultados que obtiene; ya que se es eficaz en la medida que se cumple con lo solicitado. El grado en que se cumple tiene que ver con el rendimiento el cual puede ser definido como “la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento” (Chiavenato, 2002, p. 236). Esta definición denota varios elementos que describen el desempeño laboral. Por un lado se encuentra el comportamiento, por otro lado la tarea; la conjunción de ambas genera la necesidad de evaluación, los cuales, según Druker (2002), debiera ser en términos no financieros.

Robbins (2004), inserta un tercer elemento para definir al desempeño laboral y esta es la meta. Para evaluar un desempeño se requiere una medición y un parámetro, este parámetro sería la meta. No se podría saber si alguien se desempeña bien o no si antes no se sabe si llegó o no a cumplir la meta. Para decir que el desempeño es bueno hay que asegurar que resultados de un comportamiento laboral han sido satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. Como señala Chiavenato (2004), “el desempeño es el

comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

Por su parte Palaci (2005), manifiesta que: “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155). Con esta definición asigna otro elemento a la definición de desempeño, el tiempo. Para conocer el desempeño, aparte del comportamiento, la meta, el esfuerzo, se requiere el conocer el tiempo asignado para cumplir con dicho propósito.

Según Toro (2002), el desempeño laboral está normalizado por reglas, condiciones, indicaciones, esperanzas de otros, requerimientos tecnológicos y económicos, juicios de eficacia, estímulos y recursos o asistencias posibles para garantizar la calidad de la correspondencia desempeño- resultado:

Se trata del contexto inmediato del trabajo, es decir la tarea misma, las especificaciones del diseño del trabajo. Se incluyen también en esta categoría todos los elementos tecnológicos, sociales, culturales, económicos y estratégicos de la organización. De igual manera pueden entenderse como realidades contextuales las condiciones demográficas y de personalidad de quien se desempeña. Estas realidades no suelen tener un efecto directo sobre el desempeño pero su efecto indirecto sí lo puede afectar de modo positivo o negativo. Esto ocurre porque su influencia se ejerce sobre los conocimientos, habilidades y motivación y, por este conducto, afecta el desempeño. Su influjo es indirecto. (2002, p. 283).

En general, de acuerdo a este autor el desempeño laboral se refiere a las operaciones que un individuo efectúa con el propósito de conseguir un efecto, una consecuencia o un resultado específico en concordancia con estrategias planteadas, conocimientos utilizados, motivaciones expresadas y habilidades desarrolladas.

Si ubicamos esta descripción al ámbito educativo, se podrá observar que el docente concreta su desempeño en base a lo planificado en el proyecto educativo

institucional, su programación de aula y sus unidades, así como a la elaboración de sus sesiones. No basta el conocimiento disciplinar, sino la habilidad didáctica y las motivación que le pone a su tarea. De acuerdo a Vaillant (2004), para saber si ello se produce en la escuela es necesario evaluar saberes, competencias, funciones y responsabilidades que se juzgan necesarias para el desempeño del profesor en el aula y el contexto escolar. A lo que sumando actitud y compromiso, se tendría a la competencia como posibilidad de medición.

Benavides (2002), afirma que:

Las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas. (p. 145).

Entonces, de acuerdo a este autor lo que configura el desempeño son las competencias del docente, sin embargo, para saber si estas competencias están siendo eficaces se requieren estándares que permitan la evaluación desde la práctica misma. Al respecto Chaparro, Romero, Rincón y Jaime (2008) manifiestan:

El desempeño resulta entonces ser una variable de suma importancia, dado que en la práctica, elementos inherentes al fenómeno educativo como lo son las competencias y los estándares, sólo tienen estructura y sustento gracias a éste; pues no sería posible evaluar tales elementos directamente, sino a través de la actuación. (p. 172).

Es decir, la figura de desempeño docente solo tiene sentido si se visualiza desde la evaluación y para ello se debe tener en cuenta competencias y estándares, lo que en términos de política educativa se denomina Marco y tienen

finés de formación porque buscan ubicar los elementos que posibiliten la mejora continua.

Desde el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU 2012), el desempeño define el rendimiento laboral del docente cuando “propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación” (p. 9).

En base a lo mencionado, definimos el desempeño docente como toda gestión efectuada por el docente, en contestación, de lo que se ha elegido como responsabilidad y que será evaluado en base a su accionar en las aulas. Siendo para ello necesario implementar un sistema de evaluación que no busque la medición sino la revalorización del docente. Como señala Valdez (2000), la evaluación docente debe ser considerada no solo como un proceso de análisis, sino también como acción fortalecedora de compromisos y de capacidades, que les permita valorar y emitir juicios frente a la concepción de su práctica y su trayectoria.

Chaparro, Romero, Rincón y Jaime (2008), manifiestan que la evaluación, es un proceso que dirige la práctica pedagógica y establece el comportamiento de las personas, dado que aparte de los resultados que muestra, determina con anticipación en fin deseable, ayuda a visionar la meta. Entonces, la evaluación del desempeño docente debe comprenderse, como un proceso formativo y sumativo ya que brinda la posibilidad de ampliar las capacidades y a la vez permite ubicarse en términos de los resultados a obtener.

Base teórica

El desempeño docente tiene dos enfoques que la determinan, por cuanto se evidencian desde la evaluación de las características de las personas y los resultados que alcanzan. Con respecto al enfoque de evaluación por resultados, Bazinet (1983) refiere:

El enfoque de la evaluación de los resultados propone una perspectiva completamente distinta. Partiendo de la base de que lo importante es la función que desempeña el empleado, se propone evaluar la calidad y el grado de realización del contenido asignado. El objetivo se desplaza: del empleado pasa a sus realizaciones, de la evaluación de la personalidad al análisis del trabajo, del control de las personas al control de las operaciones. (p.43).

La presente investigación se fundamenta en el enfoque de evaluación por resultados por cuanto considera al desempeño de los docentes en función del impacto de su actuación tanto en los estudiantes como en la comunidad. Es por ello que el MINEDU (2012) señala que:

El docente ejerce la enseñanza prestando un servicio público cuyo principal beneficiario son sus estudiantes. Se trata de una actividad profesional regulada por el Estado que vincula su desempeño laboral con los procesos y resultados que derivan de ella, y, por ende, le confieren responsabilidad social ante sus estudiantes y sus familias, la comunidad y la sociedad.. (p. 14).

Dicho de otro modo, el desempeño de los docentes se verá reflejado en los resultados que obtenga en sus estudiantes, la comunidad y la sociedad.

A diferencia de otras evaluaciones, este tipo de evaluación tiene un carácter retrospectivo debido a que se centra en resultados pasados y su objetivo principal es establecer incentivos en función de logros. Los resultados serán la respuesta del rendimiento del trabajador e indicarán su nivel de desempeño

En el contexto educativo los actores son los directivos y docentes, el resultado es la mejora de los aprendizajes, los cuales se evidencian en las competencias adquiridas según los desempeños señalados en el currículo nacional, Lo que hace el docentes es gestionar todos estos procesos. Según la Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM, 2011), la gestión basada en resultados es:

Una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Los actores por su parte utilizan la información y evidencias sobre resultados para informar la toma de decisiones sobre el diseño, la asignación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la elaboración de informes y la rendición de cuentas. (p. 9).

Dimensiones del desempeño laboral

El MINEDU (2012), específicamente en el Marco del Buen Desempeño Docente, propone 4 dominios y 9 competencias, para evaluar desempeño docente. Para fines de la presente tesis, estos dominios y competencias se considerarán como dimensiones e indicadores.

Preparación para el aprendizaje: Esta dimensión describe características de los docentes que les permiten estar listo para afrontar parte el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para lo cual deberá realizar una serie de acciones (MINEDU):

Comprende la planeación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje (p. 19).

A fin de precisar su alcance se propone estos indicadores (MINEDU, 2012):

Indicador 1. Conoce las características de sus estudiantes y los contenidos que enseña: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

Indicador 2. Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión (p.23).

Enseñanza para el aprendizaje. Se refiere a la previsión de la consolidación del aprendizaje, en razón a ello, la función docente debe abandonar prácticas tradicionales para dirigirse a acciones que aseguren resultados pertinentes en base a una planificación previa. Sobre este aspecto el MINEDU (2012), menciona:

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar (MINEDU, 2012, p. 20).

Entre los indicadores que permiten operativizar esta dimensión se tiene (MINEDU, 2012):

Indicador 3. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Indicador 4. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Indicador 5. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales (p.23).

Participación en la gestión de la escuela. Se refiere al involucramiento de los padres y la comunidad en el proceso de enseñanza aprendizaje haciendo posible que la función educadora se amplía en el contexto. De acuerdo a ello, la calidad de las interacciones que se establezcan entre estudiantes, docentes, directivos y padres de familia será predictora de mejores resultados de aprendizaje. En términos del MINEDU (2012):

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes (MINEDU, 2012, p. 20).

De acuerdo al MINEDU (2012), los indicadores que procurarían su evaluación serían:

Indicador 6. Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

Indicador 7. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados (p. 24).

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad. Se refiere a las actitudes de los docentes para guiar su actuación según los lineamientos establecidos, a lo que se suma su personalidad, responsabilidad y compromiso. De acuerdo al MINEDU (2012):

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus

colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional (p. 20).

Los indicadores que la describen son (MINEDU, 2012):

Indicador 8. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.

Indicador 9. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social (p.24).

1.3. Justificación

Justificación teórica

La presente tesis se justifica porque propone la consecución de aportes teóricos que permitirán conocer mejor aquellos factores asociados al desempeño laboral. El conocimiento con el que se cuenta es el desempeño laboral en un ámbito general involucrando todas las profesiones, sin embargo en la presente tesis se enfoca específicamente en el ámbito educativo, en tanto que la evaluación de los docentes no se realiza en base a sus características o cualidades personales sino en los resultados que obtiene con los estudiantes. Desde su mirada se intenta conocer la relación que pudiese existir entre el liderazgo que percibe de parte su director y como esta se relaciona con su propio desempeño.

Justificación practica

La tesis se justifica en la práctica porque la labor docente no es un proceso estático sino dinámico, razón por el cual el liderazgo también deberá serlo. Desde esta óptica, los directivos podrán contar con información concreta que les permita reflexionar sobre su actuación en la escuela. Ya que valorando el desempeño de los docentes a su cargo en función de su nivel de liderazgo le permitirá

apoderarse de los mecanismos necesarios para controlar, fortalecer y guiar su desarrollo. Los docentes son el recurso principal de la gestión escolar, razón por la cual la habilidad para organizarlos distributivamente permitirá alcanzar metas que lleven a mejorar la calidad educativa del país.

Justificación metodológica

La justificación metodológica se centra en la posibilidad de contar con instrumentos validados que permitirán que otros investigadores tengan la posibilidad de evaluar las variables liderazgo y desempeño laboral desde otros actores o usarlas en otros diseños explicativos o predictivos que brinden mayores luces sobre las relaciones causales que subyacen entre estas. Asimismo los indicadores propuestos para el desarrollo de los instrumentos pueden constituirse en referentes de otros indicadores que conlleven a la evaluación de la práctica directiva o docente.

1.4. Problema

El sistema educativo peruano se encuentra en crisis según las últimas evaluaciones en cuanto a aprendizajes, a los que los estudiantes del país han sido expuestos en los últimos años.

En el último informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA); realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), en las que se evalúan estudiantes del quinto año de secundaria, en las áreas de comprensión de lectura, matemática y ciencia, realizado en el año 2012, indican que los índices de rendimiento académico en el Perú son desalentadores ya que el Perú se ubica en el último lugar de 65 países.

En la última Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2015 (MINEDU, 2016), solo lograron el nivel satisfactorio el 49,8% en comprensión lectora y 26,6% en matemáticas, lo que significa que solo ellos lograron los aprendizajes esperados

para su nivel y grado y están preparados para afrontar los retos de aprendizaje siguientes.

Debido a esta realidad, el Ministerio de Educación ha planteado cuatro políticas con miras a elevar la calidad educativa: mejora de los aprendizajes, modernización de la gestión educativa, revalorización de la carrera docente e infraestructura. Con respecto a la gestión escolar se pretende una escuela que enfatice la gestión por procesos pedagógicos, en donde primer la convivencia democrática intercultural y fortalezca el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad (MINEDU, 2013). Sobre los docentes se espera que hagan ejercicio de una actuación reflexiva y crítica acerca de su actuar, sobreponiendo pertinencia en el contexto donde se desenvuelve a fin de mediar aprendizajes y fortalecer la actuación colectiva, ética y comprometida con los demás docentes a fin de mejorar la planificación, la evaluación y la reflexión de la práctica pedagógica. (MINEDU, 2012)

Si se toma en cuenta al desempeño docente como factor causal del logro de los aprendizajes de los estudiantes y su vez, el liderazgo del director como factor causal de un mejor desempeño de los docentes, entonces se puede ensayar la premisa que estas variables están asociadas, es decir, liderazgo y desempeño y que juntas aportan al logro de mejores aprendizajes. La presente tesis tiene la intención de establecer esta relación primaria entre liderazgo y desempeño.

1.4.1. Problema general:

¿Qué relación existe entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?

1.4.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?

¿Qué relación existe entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?

¿Qué relación existe entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?

¿Qué relación existe entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?

1.5 Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general:

Existe una relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

1.5.2. Hipótesis específicos

Existe una relación significativa entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Existe una relación significativa entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Existe una relación significativa entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Existe una relación significativa entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo general:

Determinar la relación que existe entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

1.6.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Determinar la relación que existe entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Determinar la relación que existe entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016

Determinar la relación que existe entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

II.Marco Metodológico

2.1. Variables

Variable 1: Liderazgo

El liderazgo es una influencia interpersonal que inciden en las motivaciones, capacidades y condiciones laborales de los docentes, a fin de que se logren metas. (Anderson, 2010, p. 38).

Variable 2: Desempeño laboral

Es la actuación del profesor cuando “favorece el aprendizaje de sus estudiantes de forma reflexiva, crítica y creativa, a través del uso sistemático de diferentes fuentes de información y estrategias de aprendizaje” (MINEDU, 2013, p. 9).

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable liderazgo

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Construye visiones compartidas - Fomenta la aceptación de objetivos grupales - Tiene altas expectativas 	1 – 6	Deficiente : 6 – 13 Regular: 14 – 22 Excelente : 23 – 30
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende y apoya individualmente a los docentes - Atiende y apoya en temas intelectuales o académicos - Interactúa permanentemente con docentes y estudiantes 	7 – 12	Deficiente : 6 – 13 Regular: 14 – 22 Excelente : 23 – 30
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Construye una cultura colaborativa - Estructura una institución que facilita el trabajo - Crea relaciones fructíferas con la familia y la comunidad - Conecta a la escuela con su entorno - Gestiona oportunamente la contratación del personal - Provee apoyo técnico permanente a los docentes (acompañamiento pedagógico) 	13 – 18	Deficiente : 6 – 13 Regular: 14 – 22 Excelente : 23 – 30

Tabla 2

Operacionalización de la variable desempeño laboral

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Preparación para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce y comprende las características de los estudiantes - Planifica la enseñanza 	1 – 8	Bajo: 8 – 18 Regular: 19 – 29 Alto: 30 – 40
Enseñanza para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Crea un clima propicio para el aprendizaje - Conduce el proceso de enseñanza con dominio disciplinar y uso de recursos pedagógicos - Evalúa permanentemente los aprendizajes 	9 – 16	Bajo: 8 – 18 Regular: 19 – 29 Alto: 30 – 40
Participación en la gestión de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> - Participa colaborativamente en la gestión de la escuela - Estable relaciones de colaboración entre escuela familia y comunidad - Desarrolla procesos de aprendizaje continuo 	17 – 24	Bajo: 8 – 18 Regular: 19 – 29 Alto: 30 – 40
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalece su identidad profesional - Ejerce su profesión con ética responsabilidad y compromiso 	25 – 32	Bajo: 8 – 18 Regular: 19 – 29 Alto: 30 – 40

2.3. Metodología

La investigación utiliza el método hipotético-deductivo, el cual es un procedimiento científico, que se inicia con la observación del fenómeno de estudio, para luego seguir con la formulación de hipótesis que pretendan explicar el fenómeno observado, después se procede a la verificación a través de un proceso deductivo cotejándolas con la experiencia. Según Popper (2008), este método exige al investigador a concertar la reflexión racional con la observación de la realidad.

2.4. Tipos de estudio

La investigación es de tipo básica ya que se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico y científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes (Valderrama, 2013, p. 38).

2.5. Diseño

La tesis se desarrolla bajo un diseño no experimental, transeccional correlacional porque “permite analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudian” (Carrasco, 2009, p. 73)

2.6. Población, muestra y muestreo

Población de estudio

La población de estudio fue de 2257 docentes de los niveles de educación primaria y secundaria que laboran en 78 instituciones educativas públicas ubicadas en el distrito de San Martín de Porres

Tabla 3

Distribución de la población de docentes del distrito de San Martín de Porres

	Sub Total
Docentes de educación primaria	1034
Docentes de Educación Secundaria	1223
TOTAL	2257

Fuente: Escala MINEDU

Muestra

Se utilizó como muestra a 70 docentes de los niveles de educación primaria y secundaria que laboran en la institución educativa pública N° 2001 Santa Rosa de Lima y la institución educativa N° 2026 San Diego, ubicados en el distrito de San Martín de Porres.

Tabla 4

Muestra de docentes del distrito de San Martín de Porres

	Sub Total
Docentes de educación primaria	25
Docentes de Educación Secundaria	45
TOTAL	70

Fuente: Elaboración propia

Muestreo

El muestreo que elige utilizar es denominado no probabilístico, debido a que el investigador selecciona la muestra de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada es la encuesta en vista que los datos son conseguidos a través de preguntas a los individuos que conforman la muestra (Carrasco, 2009).

El instrumento que se utilizó para la obtención de datos fue el cuestionario:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (Behar, 2008, p. 64).

Estos instrumentos son:

Cuestionario de evaluación del liderazgo

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de evaluación de liderazgo.

Autora: Elaboración propia a partir del modelo de Anderson (2010)

Administración: Individual y colectiva

Duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Docentes

Significación: Valora el nivel de liderazgo de los directivos que perciben los docentes de una institución educativa.

Descripción

Es un cuestionario que incluye de 18 ítems, dispuestos de la siguiente manera:

Motivaciones: 6 ítems

Capacidades: 6 ítems

Condiciones de trabajo: 6 ítems

Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos:

1: Nunca

2: Casi nunca

3: A veces

4: Casi siempre

5: Siempre

Calificación

La calificación es mediante sumatoria simple del valor asignado a cada ítem. Los ítems están dispuestos en siete dimensiones: motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo.

Interpretación:

La interpretación de los puntajes obtenidos se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 5

Niveles de interpretación del cuestionario de evaluación del liderazgo

	Deficiente	Regular	Excelente
Motivaciones	6 - 13	14 - 22	23 - 30
Capacidades	6 - 13	14 - 22	23 - 30
Condiciones de trabajo	6 - 13	14 - 22	23 - 30
Liderazgo	18 - 41	42 - 66	67 - 90

Fuente: Elaboración propia

Cuestionario de evaluación del desempeño laboral

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de evaluación del desempeño laboral

Autora: Elaboración propia, a partir del Marco del Buen Desempeño Docente

Administración: Individual y colectiva

Duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Docentes

Significación: Evalúa el nivel de desempeño autopercebido por los profesores de una instituciones educativa.

Descripción

Es un cuestionario que incluye de 32 ítems, dispuestos de la siguiente manera:

Preparación para el aprendizaje: 8 ítems

Enseñanza para el aprendizaje: 8 ítems

Participación en la gestión de la escuela: 8 ítems

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad: 8 ítems

Cada ítem representa un valor en función a una escala tipo Likert de cinco alternativas:

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: A veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

Calificación

La calificación es mediante sumatoria simple del valor asignado a cada ítem. Los ítems están dispuestos en cuatro dimensiones: preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela y desarrollo de la profesionalidad y la identidad.

Interpretación:

La interpretación de los puntajes obtenidos se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 6

Niveles de interpretación del cuestionario de gestión de la investigación tutelar

	Bajo	Regular	Alto
Preparación para el aprendizaje	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Enseñanza para el aprendizaje	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Participación en la gestión de la escuela	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Desempeño docente	32 - 73	74 - 118	119 - 160

Fuente: Elaboración propia

Validez de los instrumentos

De acuerdo a Bernal (2006), “un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado” (p. 214). En la presente tesis los cuestionarios elaborados se validaron a través el juicio de expertos a fin de establecer que los ítems se encuentran en correspondencia con las dimensiones propuestas y éstas por su parte con las variables de estudio.

En la tabla 7 se observa que los expertos observan en consenso que los cuestionarios expuestos son suficientes y es aplicable, ya que no manifiestan observación alguna.

Tabla 7

Juicio de Expertos para los instrumentos de evaluación

Expertos	Opinión
Dra. Karen Alfaro Medina	Hay suficiencia y es aplicable
Dr. José Muñoz Salazar	Hay suficiencia y es aplicable
Dr. Anderson García Chávez	Hay suficiencia y es aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

De acuerdo a Bernal (2006), “la confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 214).

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios a utilizar en el presente estudio, se aplicó una prueba piloto a 25 docentes semejantes a la muestra seleccionada, se tabularon los datos y se analizaron por medio del método de consistencia interna (Coeficiente alfa de Crombach).

Para fijar la regla de valoración se considera lo expuesto por (Fernández, Fernández y Baptista, 2010), quienes señalan que un coeficiente por arriba de

0,75 revela que el instrumento es confiable. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 8

Coeficiente de Fiabilidad de la escalas de medición

	Alfa de Crombach	N de elementos
Cuestionario de evaluación de liderazgo	,852	18
Cuestionario de evaluación del desempeño laboral	,788	32

Fuente: Elaboración propia

Como se distingue los Coeficientes de fiabilidad son de 0,852 y ,788. En razón a ello se concluye que los cuestionarios evaluados son confiables.

2.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar los datos se utilizó el programa estadístico SPSS, en su versión 21. Se realizaron los siguientes análisis:

- Análisis descriptivo: Frecuencias y porcentajes de las variables. Los resultados se presentan en tablas de frecuencias y figuras de barras
- Análisis inferencial: La comprobación de hipótesis se realiza con la prueba de correlación de Spearman; de esta manera se determina el grado de relación entre las variables de estudio.

La regla de decisión para contrastar las hipótesis es:

Si, $p > 0.05$, entonces se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si, $p < 0.05$, entonces se rechaza la Hipótesis Nula (H_0).

2.9. Aspectos éticos

A fin de considerar los aspectos éticos en todo trabajo de investigación, se cuidó contar con el consentimiento informado de cada uno de los participantes. Asimismo, se cuidó guardar el anonimato de las pruebas aplicadas y la destrucción de las mismas una vez procesados los datos.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Descripción de la variable liderazgo

Tabla 9

Motivación percibida por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	18	25,7
Regular	35	50,0
Excelente	17	24,3
Total	70	100,0

En la Tabla 9 se distingue que el 50% de los docentes encuestados consideran que el directivo muestra su liderazgo para motivar en un nivel “regular”, el 25,7% que lo hace en un nivel “deficiente” y el 24,3% en un nivel “excelente”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 1.

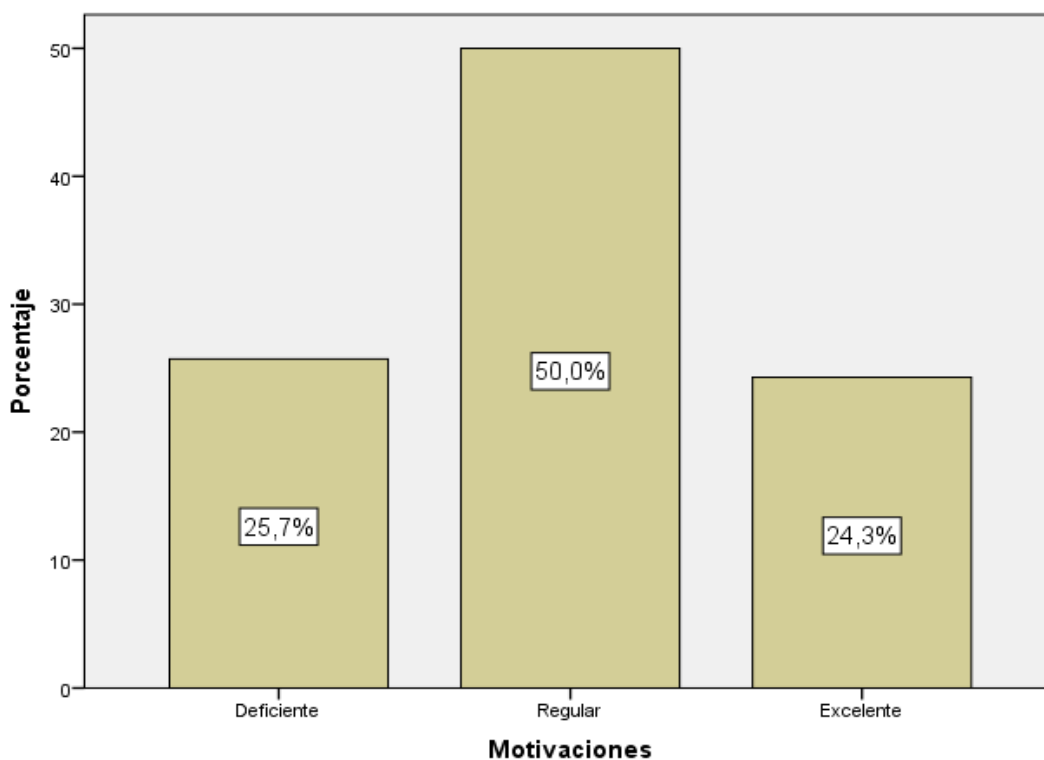


Figura 1. Niveles de motivación percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

Tabla 10

Capacidades percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	22	31,4
Regular	27	38,6
Excelente	21	30,0
Total	70	100,0

En la Tabla 10 se advierte que el 38,6% de los docentes encuestados consideran que el directivo muestra su liderazgo para desarrollar capacidades en un nivel “regular”, el 31,4% que lo hace en un nivel “deficiente” y el 30% en un nivel “Excelente”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 2.

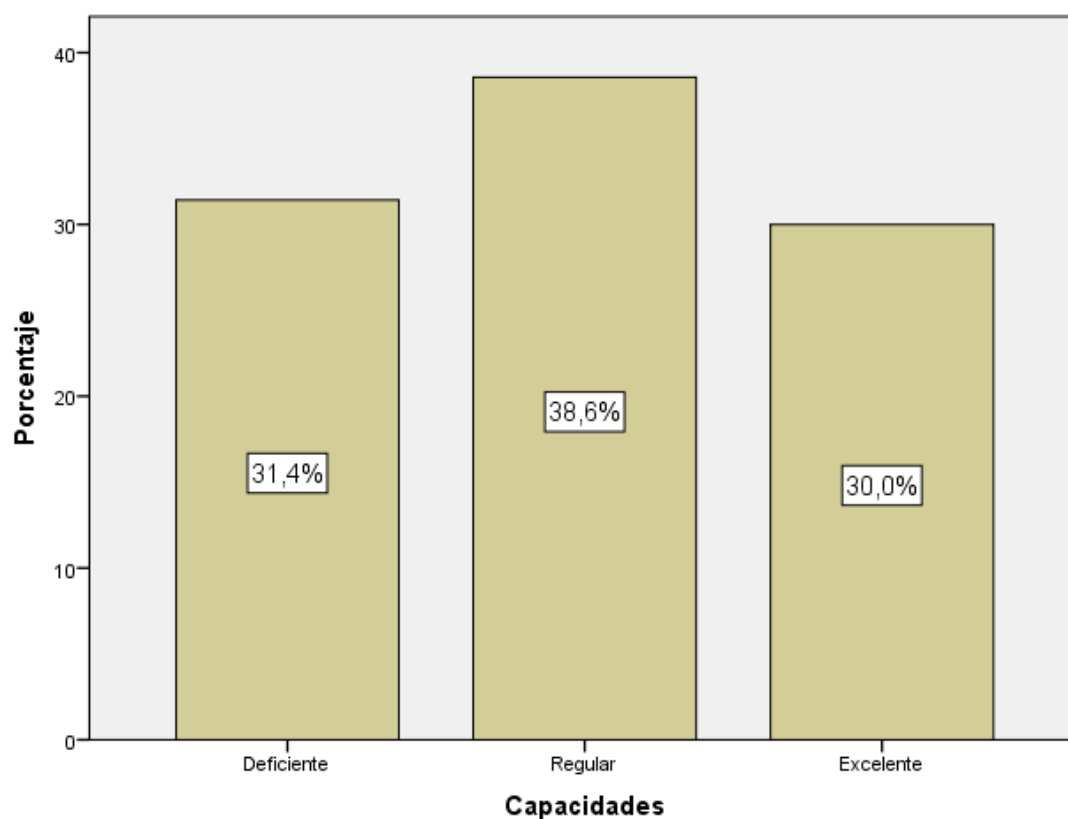


Figura 2. Niveles de capacidades percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martin de Porres, 2016

Tabla 11

Condiciones de trabajo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	31	44,3
Regular	28	40,0
Excelente	11	15,7
Total	70	100,0

En la Tabla 11 indica que el 40% de los docentes encuestados consideran que el directivo muestra su liderazgo para mejorar las condiciones de trabajo en un nivel “regular”, el 44,3% que lo hace en un nivel “deficiente” y el 15,7% en un nivel “Excelente”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 3.

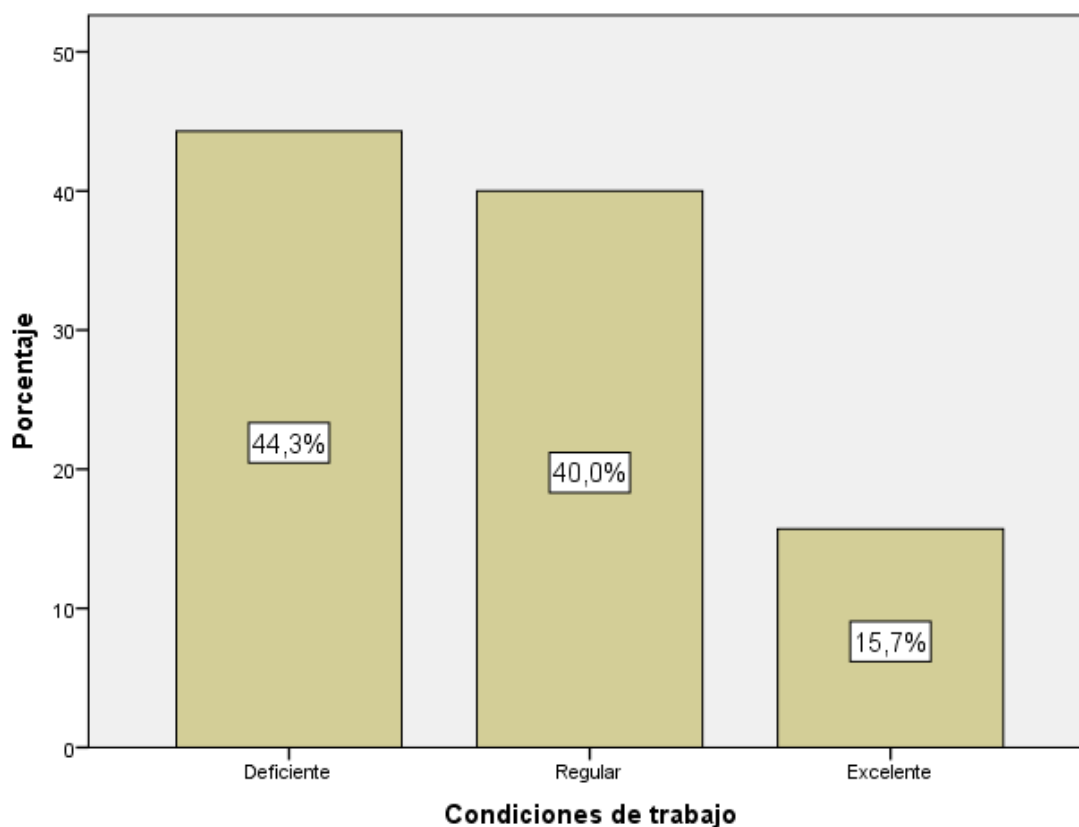


Figura 3. Niveles de condiciones de trabajo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

Tabla 12

Liderazgo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	28	40,0
Regular	27	38,6
Excelente	15	21,4
Total	70	100,0

En la Tabla 12 se advierte que el 38,6% de los docentes encuestados consideran que el directivo muestra su liderazgo en un nivel “regular”, el 40% que lo muestra en un nivel “deficiente” y el 21,4% en un nivel “Excelente”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 4.

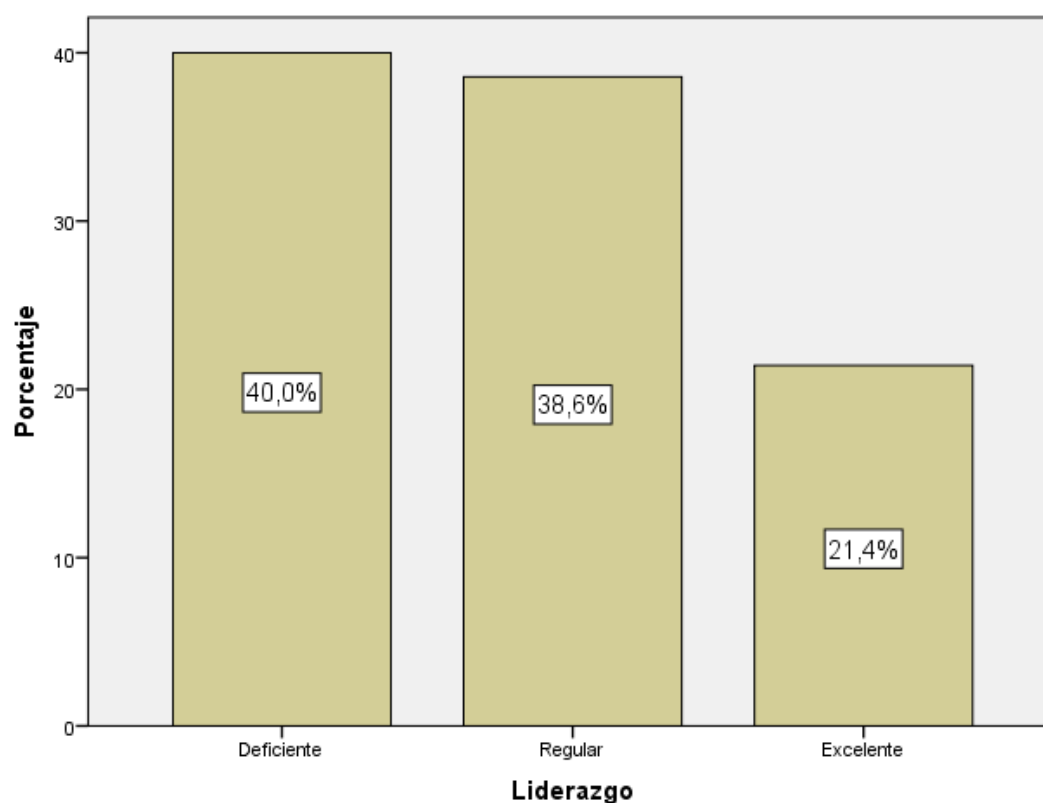


Figura 4. Niveles de liderazgo percibido por los docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

Descripción de la variable desempeño laboral

Tabla 13

Preparación para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	25	35,7
Regular	30	42,9
Alto	15	21,4
Total	70	100,0

En la Tabla 13 se distingue que el 42,9% de los docentes encuestados consideran que su nivel de preparación para el aprendizaje es de un nivel “regular”, el 35,7% en un nivel “bajo” y el 21,4% en un nivel “alto”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 5.

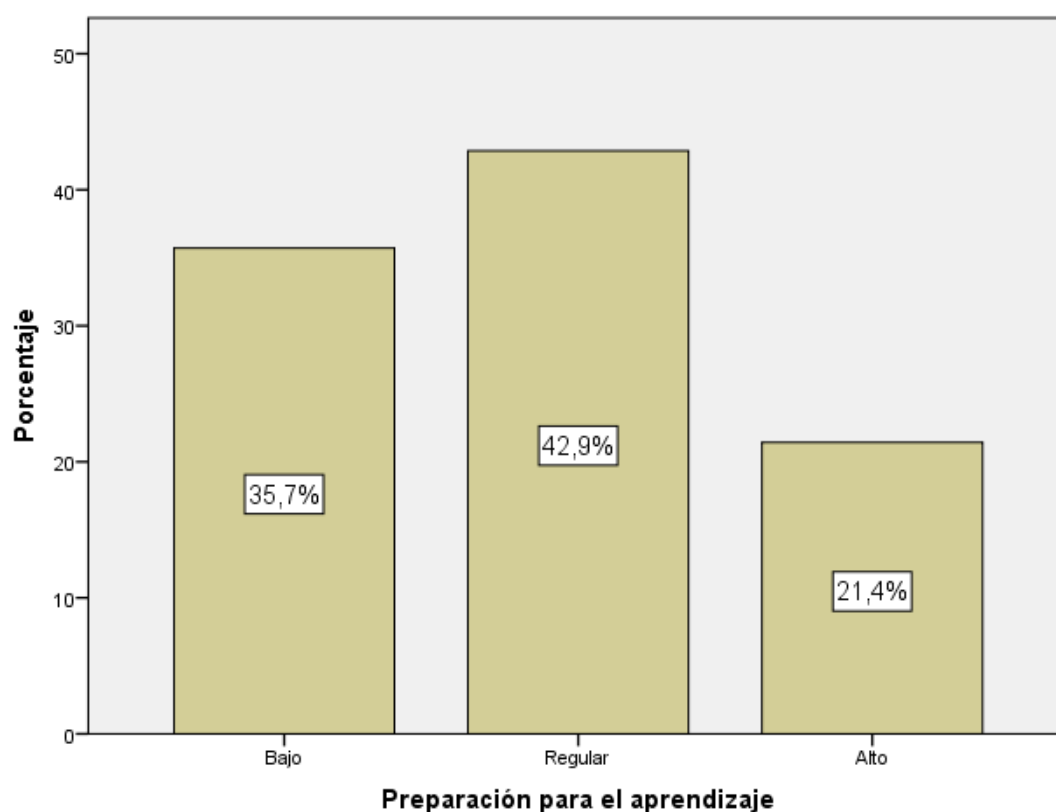


Figura 5. Niveles de preparación para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

Tabla 14

Enseñanza para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	37	52,9
Regular	15	21,4
Alto	18	25,7
Total	70	100,0

En la Tabla 14 se indica que el 21,4% de los docentes encuestados consideran que su nivel de enseñanza para el aprendizaje es de un nivel “regular”, el 52,9% en un nivel “bajo” y el 25,7% en un nivel “alto”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 6.

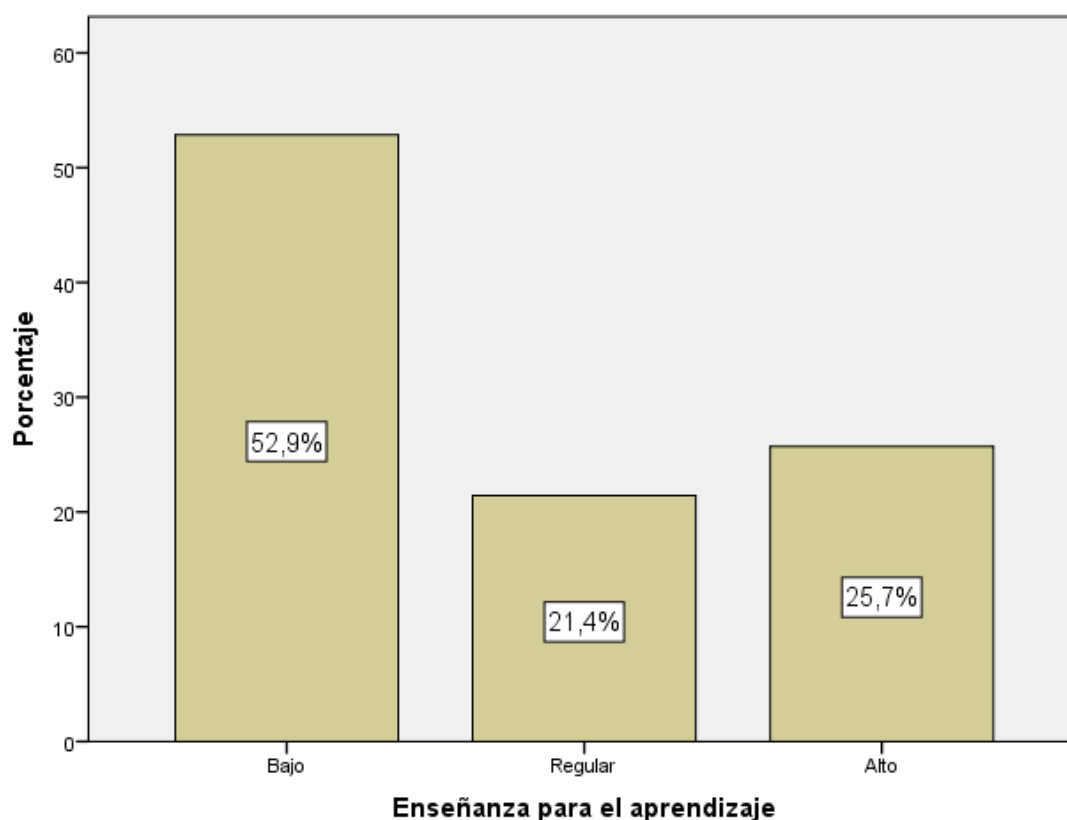


Figura 6. Niveles de enseñanza para el aprendizaje en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

Tabla 15

Participación en la gestión de la escuela de docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	18	25,7
Regular	24	34,3
Alto	28	40,0
Total	70	100,0

En la Tabla 15 se advierte que el 34,3% de los docentes encuestados consideran que su nivel de participación en la gestión de la escuela es de un nivel “regular”, el 25,7% en un nivel “bajo” y el 40% en un nivel “alto”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 7.

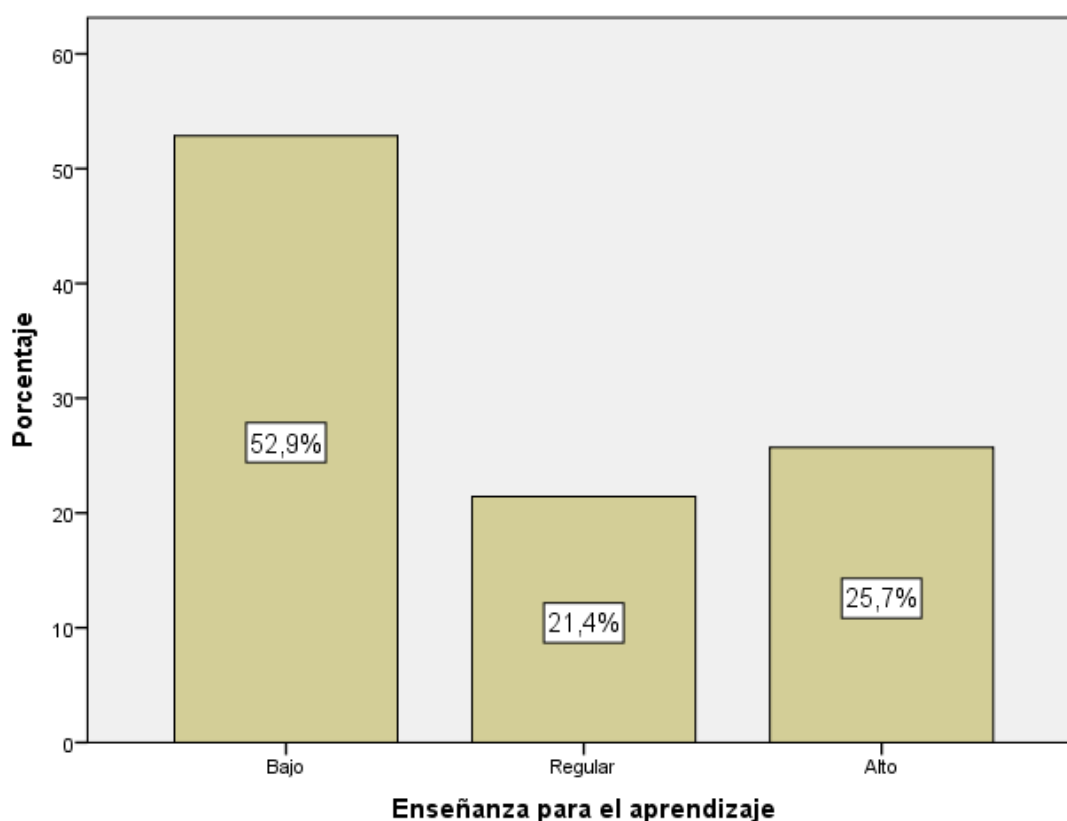


Figura 7. Niveles de participación en la gestión de la escuela de docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

Tabla 16

Profesionalidad y la identidad en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	22	31,4
Regular	16	22,9
Alto	32	45,7
Total	70	100,0

En la Tabla 16 se observa distingue que el 22,9% de los docentes encuestados consideran que su nivel de desarrollo de la profesionalidad y la identidad es de un nivel “regular”, el 31,4% en un nivel “bajo” y el 45,7% en un nivel “alto”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 8.

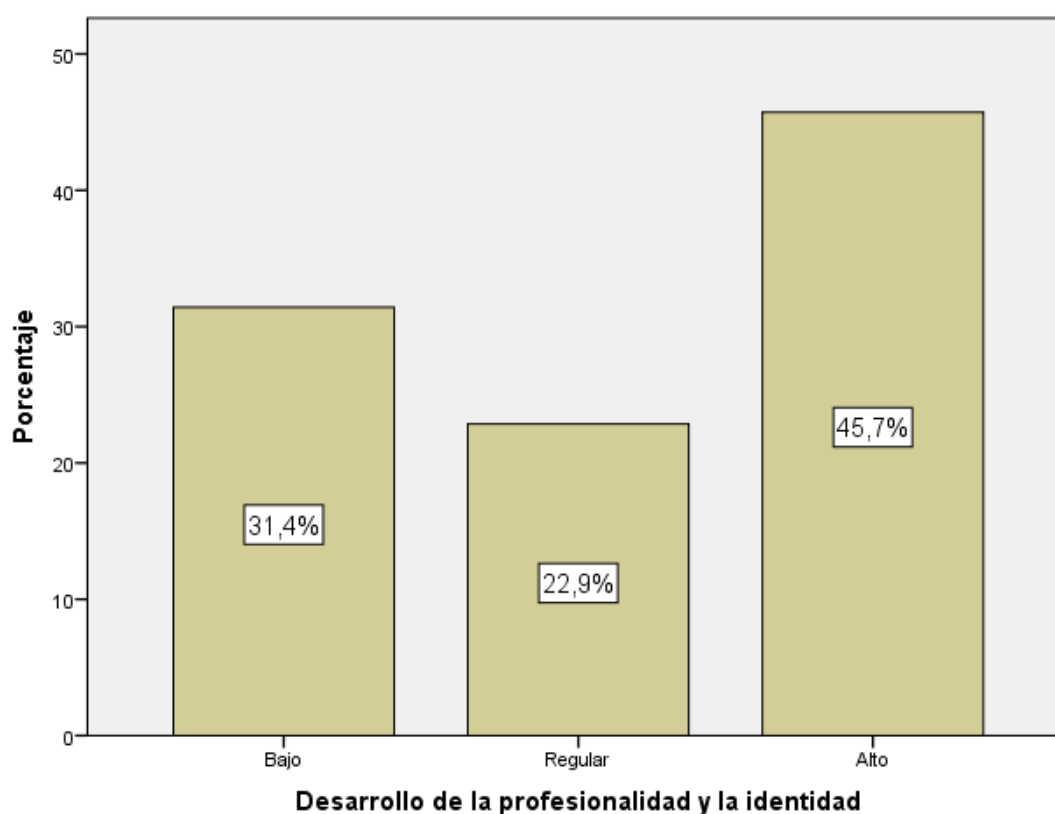


Figura 8. Niveles de desarrollo de la profesionalidad y la identidad en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

Tabla 17

Desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	27	38,6
Regular	26	37,1
Alto	17	24,3
Total	70	100,0

En la Tabla 17 se observa que el 38,6% de los docentes encuestados consideran que su nivel de desempeño laboral es de un nivel “bajo”, el 37,1% en un nivel “regular” y el 24,3% en un nivel “alto”. La misma tendencia de estos resultados se visualiza en la Figura 9.

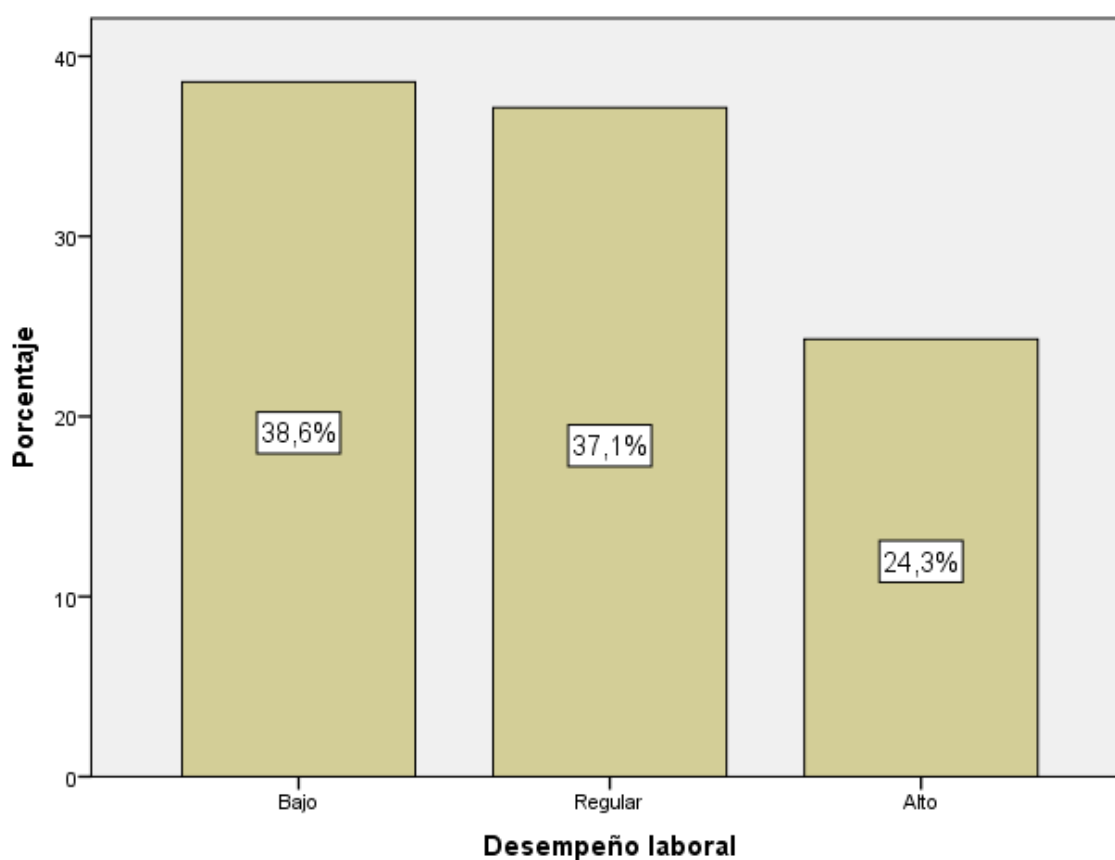


Figura 9. Niveles de desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, 2016.

3.2. Comprobación de hipótesis

Hipótesis general

H_0 : No existe una relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

H_G : Existe una relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Para la comprobación de la hipótesis expuesta se utiliza el coeficiente “r” de Spearman. La regla de decisión a considerar es:

Si, $p > 0.05$, entonces se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Los resultados son:

Tabla 18

Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y desempeño laboral

		Liderazgo	Desempeño laboral
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,893**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,893**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	70	70

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

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18, se observa que se halló una relación moderada a un nivel estadístico significativo ($p < .05$), entre liderazgo y desempeño laboral ($r = 0.893$), lo cual demuestra que es significativa la relación entre liderazgo y desempeño

laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Esto significa que a mayor liderazgo existirá mejor desempeño laboral.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe una relación significativa entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

H₁: Existe una relación significativa entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Para la comprobación de la hipótesis expuesta se utiliza el coeficiente “r” de Spearman. La regla de decisión a considerar es:

Si, $p > 0.05$, entonces se acepta la Hipótesis Nula (H₀)

Los resultados son:

Tabla 19

Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y preparación para el aprendizaje

		Liderazgo	Preparación para el aprendizaje
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,874**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70
Preparación para el aprendizaje	Coeficiente de correlación	,874**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	70	70

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

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19, se observa que se halló una relación moderada a un nivel estadístico significativo ($p < .01$), entre liderazgo y preparación para el aprendizaje ($r = 0.874$), lo cual demuestra que es significativa la relación entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Esto significa que a mayor liderazgo existirá mejor preparación para el aprendizaje.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe una relación significativa entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

H₂: Existe una relación significativa entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Para la comprobación de la hipótesis expuesta se utiliza el coeficiente “r” de Spearman. La regla de decisión a considerar es:

Si, $p > 0.05$, entonces se acepta la Hipótesis Nula (H₀)

Los resultados son:

Tabla 20

Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y enseñanza para el aprendizaje

		Liderazgo	Enseñanza para el aprendizaje
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,746**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70
Enseñanza para el aprendizaje	Coeficiente de correlación	,746**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	70	70

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

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20, se observa que se halló una relación moderada a un nivel estadístico significativo ($p < .05$), entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje ($r = 0.746$), lo cual demuestra que es significativa la relación entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Esto significa que a mayor liderazgo existirá mejor enseñanza para el aprendizaje.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe una relación significativa entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

H₃: Existe una relación significativa entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Para la comprobación de la hipótesis expuesta se utiliza el coeficiente "r" de Spearman. La regla de decisión a considerar es:

Si, $p > 0.05$, entonces se acepta la Hipótesis Nula (H₀)

Los resultados son:

Tabla 21

Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y participación en la gestión

		Liderazgo	Participación en la gestión
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,764**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70
Participación en la gestión	Coeficiente de correlación	,764**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	70	70

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

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21, se observa que se halló una relación moderada a un nivel estadístico significativo ($p < .01$), entre liderazgo y participación en la gestión ($r = 0.764$), lo cual demuestra que es significativa la relación entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Esto significa que a mayor liderazgo existirá mejor participación en la gestión.

Hipótesis específica 4

H₀: No existe una relación significativa entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

H₄: Existe una relación significativa entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.

Para la comprobación de la hipótesis expuesta se utiliza el coeficiente “r” de Spearman. La regla decisión a considerar es:

Si, $p > 0.05$, entonces se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Los resultados son:

Tabla 22

Correlación de Spearman entre las variables liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad

		Liderazgo	Desarrollo de la profesionalidad e identidad
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,811**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70
Desarrollo de la profesionalidad e identidad	Coeficiente de correlación	,811**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	70	70

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

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 22, se observa que se halló una relación moderada a un nivel estadístico significativo ($p < .01$), entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad ($r = 0.811$), lo cual demuestra que es significativa la relación entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Esto significa que a mayor liderazgo existirá mejor desarrollo de la profesionalidad e identidad.

IV. Discusión

Luego del análisis realizado, se ha encontrado correlación alta a un nivel estadístico significativo ($p < .05$), entre las variables liderazgo y desempeño laboral ($r = 0.893$). Ello significa que aquella influencia interpersonal que inciden en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, a fin de que se logren metas. (Anderson, 2010), está relacionada a las competencias docentes que permiten que los estudiantes logren aprendizajes de forma reflexiva, crítica y creativa, utilizando sistemáticamente diversas fuentes de información y estrategias de aprendizaje (MINEDU, 2013). Los mismos resultados encontró Zarate (2011), ya que en sus estudios concluyó que existe relación entre el liderazgo y el desempeño docente; y Panés y Manoc (2014), esta relación es mucho más importante si se considera el liderazgo transformacional. Según la teoría del liderazgo distributivo, es necesario involucrar a los docentes en todo proceso de mejora dada la diversidad de las cualidades y desempeños que cada uno tiene, los cuales al hacerse parte de la práctica del docente termina fortaleciendo sus desempeños.

Asimismo, se ha evidenciado que existe una correlación alta a un nivel estadístico significativo ($p < .05$), entre las variables liderazgo y preparación para el aprendizaje ($r = 0.874$), y de acuerdo a ello se puede decir que aquella influencia interpersonal que inciden en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, a fin de que se logren metas. (Anderson, 2010), está relacionada a las competencias de los docentes para planificar el quehacer pedagógico por medio de la programación curricular anual, la programación de las unidades didácticas y el desarrollo de las sesiones de aprendizaje desde un enfoque intercultural e inclusivo; lo que incluye el procesos para conocer las esenciales particularidades de sus estudiantes, a fin de hallar pertinencia en el uso de recursos y materiales educativos y las estrategias de enseñanza (MINEDU, 2013); es decir todo lo necesario para mejorar las condiciones de aprendizajes de los estudiantes. De acuerdo a De la Cruz (2011), los criterios evaluativos relacionados con las situaciones didácticas y de planificación que incluyan estrategias, metodologías y recursos innovadores en la sesión de aprendizaje proporcionan indicadores importantes de evaluación del desempeño docente.

También se ha encontrado una correlación alta a un nivel estadístico significativo ($p < .05$), entre las variables liderazgo y enseñanza para el aprendizaje ($r=0.746$), ello quiere decir que aquella influencia interpersonal que inciden en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, a fin de que se logren metas. (Anderson, 2010), está relacionada a las competencias de los docentes que les permiten comprender la conducción del proceso de enseñanza, mediar el fortalecimiento de un clima escolar factible para aprender, conducir los contenidos y los procesos motivacionales en forma permanente, desarrollar diferentes estrategias metodológicas y de evaluación, así como el uso de recursos didácticos de modo acertado y relevante (MINEDU, 2013). Estos hallazgos concuerdan con lo obtenido por Reyes (2012), ya que en su investigación concluye que el desempeño de los docentes está asociado a distintos factores como: clima institucional, cultura institucional y que la percepción positiva del liderazgo mejora estos factores. En esa alinea Freire y Miranda (2014), evidenciaron que hay un efecto significativo del liderazgo pedagógico sobre mejores aprendizajes de los estudiantes ya que considera el fortalecimiento de la capacidad de enseñanza del docente.

Del mismo modo, ha quedado demostrado que existe una correlación alta a un nivel estadístico significativo ($p < .05$), entre las variables liderazgo y participación en la gestión ($r=0.764$), ello quiere decir que aquella influencia interpersonal que inciden en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, a fin de que se logren metas. (Anderson, 2010), está relacionada a las competencias de los docentes que les permiten participar con eficacia en la gestión de la escuela desde una representación democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Debido a ello desarrolla una comunicación efectiva con los diferentes actores de la comunidad educativa (MINEDU, 2013). De acuerdo a Horn (2012), las prácticas que inciden en el desempeño de los docentes son las prácticas del director para establecer dirección, reestructurar la organización desde un sentido de eficacia colectiva donde participen los actores de la comunidad educativa. Es por ello que Ruiz (2011), señala que los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia

de las instituciones educativas sobre todo si hay una comunicación efectiva (Quero, Mendoza y Torres, 2014).

Asimismo, se ha evidenciado que existe una correlación alta a un nivel estadístico significativo ($p < .05$), entre las variables liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad ($r = 0.811$), ello indica que la influencia interpersonal que inciden en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, a fin de que se logren metas. (Anderson, 2010), está relacionada a las competencias de los docentes para comprender la necesidad de formación continua, lo cual implica una reflexión ordenada sobre su rol en el aula y el de los demás docentes de la institución educativa, a fin de fortalecer el desarrollo profesional (MINEDU, 2013). De acuerdo a Subaldo (2012), los resultados que un docente obtenga del reconocimiento de su profesionalización o identidad refuerzan y producen satisfacción y ello influye en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes.

V. Conclusiones

- Primera: Existe relación significativa ($r=0.893$; $p<.05$) entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes en su práctica pedagógica.
- Segunda: Existe relación significativa ($r=0.874$; $p<.05$) entre las liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes para planificar el trabajo pedagógico en función de las características de los estudiantes, el dominio disciplinar, las estrategias pedagógicas y los recursos con las que dispone.
- Tercera: Existe relación significativa ($r=0.746$; $p<.05$) entre las liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes para fortalecer las condiciones de aprendizaje de sus estudiantes, haciendo énfasis en el clima escolar, la motivación recursos y/o materiales disponibles.
- Cuarta: Existe relación significativa ($r=0.764$; $p<.05$) entre las liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes para participar con eficacia en la gestión de la escuela involucrando a los estudiantes, sus familias y la comunidad en este proceso.

Quinta: Existe relación significativa ($r=0.893$; $p<.05$) entre las liderazgos y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes para reflexionar sobre su práctica y participar en acciones de desarrollo profesional.

VI. Recomendaciones

- Primera: Considerar en las políticas de desarrollo docente, estrategias para el fortalecimiento del liderazgo del director ya que se ha encontrado evidencia que ésta se relaciona con la mejora del desempeño de los docentes. En todo caso se requiere un abordaje conjunto dentro de la estrategia de acompañamiento pedagógico para fortalecer las capacidades de ambos actores en forma simultánea.
- Segunda: Los niveles de motivación que ejerce un directivo sobre los docentes deberán ser fortalecidos ya que ello permite que los docentes mejoren su disposición y competencia para preparar aprendizajes de calidad ya que se preocupará de planificar tomando en cuenta las características de los estudiantes..
- Tercera: Tomar en cuenta en todo proceso de formación en servicio, requiere fortalecimiento del liderazgo del director. Sobre todo si considera aquellos aspectos relacionados al clima escolar, los recursos pedagógicas y la evaluación de los aprendizajes.
- Cuarta: Considerar en todo proceso de fortalecimiento de competencias de los docentes, herramientas y metodologías que les permitan participar activamente en los procesos de gestión de las escuela e incentivar el liderazgo distributivo de los directivos para propiciar esta participación. .
- Quinta: Revalorar la carrera docente a partir del fortalecimiento de la identidad profesional desde una práctica ética y responsable. Apoyarse en el liderazgo del director para conseguir este propósito.

VII. Referencias

- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad 9(2). Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>
- Bazinet, A. (1984). *La evaluación del rendimiento. Métodos para la evaluación de los mandos intermedios en la empresa*. Biblioteca de Psicología. Barcelona: Ed. Herder.
- Behar D. (2008). *Metodología de la investigación*. Carabobo: Ed. Slalom
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill p 145
- Bernal C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), pp. 19-33. Madrid.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Chiavenato I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill. Séptima edición.
- Chiavenato I. (2002). *Administración*. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- De Chaparro, G.; Romero, L.; Rincón, E. y Jaime, L. (2008). *Evaluación de desempeño docente. Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 11, pp. 167-178. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Tunja-Boyacá, Colombia
- De la Cruz, M. (2011). *Evaluación del desempeño de los docentes del centro de educación general básica "Carlos Espinosa Larrea", del Cantón Salinas*,

- provincia de Santa Elena. *Propuesta: diseño de un plan de mejoras*. Tesis de maestría. Universidad de Guayaquil. Guayaquil
- Drucker, P. F. (2002). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business School Publishing, p. 75
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE.
- Gómez C. (2005). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Disponible en http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Groon, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman Publishing.
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo –GNUM (2011). *Manual de Gestión basada en Resultados*. Disponible en: https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/2013-10-07-Manual-de-Gesti%C3%B3n-basada-en-Resultados-Espa%C3%B1ol_Final.pdf
- Harris, A. y Chapman, C. (2002) Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. Comunicación presentada en el *International Congress on School Effectiveness and Improvement*, enero, Copenhagen.
- Hellriegel D. (2005). *Administración*. México. DF.: Internacional Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)*. México: McGraw Hill Educación
- Horn, A. (2012). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Hutchins, E. (1995). How a cockpit remembers its speed. *Cognitive Science*. 19(3), pp 265–288.
- Leontiev, A.N. (1981). *Problems of the development of the mind*. Moscow: Progress Publishers.
- Manzi, J., González, R., y Sun, Y. (2011). *La evaluación docente en Chile*. Santiago: MIDE-Universidad Católica
- McBeth, M. E. (2008). *The Distributed Leadership*. Toolbox: Corwin Pr.
- Medina A. y Gómez R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación*

- secundaria*. Rev. Perspectiva Educacional. Formación de Profesores 53(1). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile.
- Medina, C. (2013). *Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento*. Madrid: Universitas.
- MINEDU (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Morales, F. (2012). *Visión positiva del liderazgo y sus fortalezas*. Madrid: Lección Magistral.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), pp. 149-156
- OREALC/UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Pág. 97.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Panés, P. y Manoc, B. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Popper K. (2008). *La lógica de la investigación científica* (2da Ed.). Madrid: Ed. Tecnos SA.
- Quero, Y.; Mendoza, M. y Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium, Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 9(27), pp. 22-33. Venezuela
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis de maestría). Lima.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista Educación y Educadores*, 14(2), pp. 253-267. Universidad de la Sabana. Chile.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*. Tesis de Maestría. Universidad nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Subaldo, L. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado*. Tesis doctoral. Universitat de Valencia. España.
- Toro, F. (2002). Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional. 2a. Ed.* Medellín: Cincel.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), pp. 149-156
- Urriola, K. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso*. Tesis doctoral. Universidad de Baarcelona. España.
- Valderrama S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: . Editorial San Marcos.
- Valdés Héctor (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Tesis de Maestría. Universidad nacional Mayor de San Marcos. Lima.

VIII. Anexos

Anexo A. Matriz de consistencia

TÍTULO: Liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.						
AUTOR: Jenny Mora Acuña						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Qué relación existe entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Qué relación existe entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación que existe entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en</p>	<p>Hipótesis general: Existe una relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.</p> <p>Hipótesis específicas: Existe una relación significativa entre liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas</p>	Variable 1: LIDERAZGO (Anderson, 2010)			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Construye visiones compartidas - Fomenta la aceptación de objetivos grupales - Tiene altas expectativas 	1 – 6	Deficiente: 28 – 64 Regular: 65 – 103 Excelente: 104 – 140
			Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende y apoya individualmente a los docentes - Atiende y apoya en temas intelectuales o académicos - Interactúa permanentemente con docentes y estudiantes 	7 – 12	
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Construye una cultura colaborativa - Estructura una institución que facilita el trabajo - Crea relaciones productivas con la familia y 	13 – 18				

instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016? ¿Qué relación existe entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?	las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Determinar la relación que existe entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.	del distrito de San Martín Porres, año 2016. Existe una relación significativa entre liderazgo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.		la comunidad - Conecta a la escuela con su entorno - Gestiona oportunamente la contratación del personal - Provee apoyo técnico permanente a los docentes (acompañamiento pedagógico) - Monitorea la práctica docente en el aula y de los aprendizajes - Concentra las tareas en beneficio de la IIEE		
Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL (MINEDU, 2012)						
¿Qué relación existe entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?	Determinar la relación que existe entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.	Existe una relación significativa entre liderazgo y participación en la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Preparación para el aprendizaje	- Conoce y comprende las características de los estudiantes - Planifica la enseñanza	1 – 8	Bajo: 32 – 73 Regular: 74 – 118
			Enseñanza para el aprendizaje	- Crea un clima propicio para el aprendizaje - Conduce el proceso de enseñanza con dominio disciplinar y uso de recursos pedagógicos - Evalúa permanentemente los aprendizajes	9 – 16	Alto: 119 – 160

¿Qué relación existe entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016?	que existe entre liderazgo y desarrollo de la profesionalidad e identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016	identidad en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016	Participación en la gestión de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> - Participa colaborativamente en la gestión de la escuela - Estable relaciones de colaboración entre escuela familia y comunidad - Desarrolla procesos de aprendizaje continuo 	17 – 24	
			Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	<ul style="list-style-type: none"> - su identidad profesional - Ejerce su profesión con ética responsabilidad y compromiso 	25 – 32	

Anexo B. Instrumentos
Cuestionario de evaluación de liderazgo

Instrucciones

Señor docente, escriba en el espacio correspondiente a cada pregunta la respuesta que usted elija según el número indicado con respecto al director (a) de su institución educativa:

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre.

	Motivaciones	1	2	3	4	5
1	Comparte con nosotros su visión acerca de la institución educativa					
2	Convence a todos para desarrollar actividades en bien del colegio					
3	Convence para asumir compromisos en el cumplimiento de objetivos					
4	En las reuniones fomenta que todos asuman responsabilidad para el cumplimiento de objetivos					
5	Busca situaciones que permitan visualizar la calidad de nuestro colegio					
6	Es optimista y proactivo para conseguir lo que se propone					
	Capacidades					
7	Está pendiente en apoyarnos cada vez que puede					
8	Se hace de tiempo para atender cualquier duda que podamos tener					
9	Lidera los grupos de interaprendizaje y comparte las últimas novedades pedagógicas					
10	Asesora en temas académicos relacionados a la práctica pedagógica					
11	Dialoga con docentes y estudiantes					

12	Interactúa con simpatía con todos						
	Condiciones de trabajo						
13	Construye una cultura colaborativa entre nosotros						
14	Su gestión se enfoca en facilitarnos el trabajo						
15	Hace que las familias y la comunidad apoyen en las actividades del colegio						
16	Gestiona la participación de la institución educativa en diversas actividades de la comunidad						
17	Gestiona oportunamente la contratación de personal						
18	Realiza acompañamiento pedagógico						

Cuestionario de evaluación del desempeño laboral

Instrucciones

Señor docente, escriba en el espacio correspondiente a cada pregunta la respuesta que usted elija según el número indicado con respecto a su trabajo:

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre.

	Preparación para el aprendizaje	1	2	3	4	5
1	Me esfuerzo por conocer a cada uno de mis estudiantes					
2	Mis estudiantes confían en mi					
3	Comprendo porque cada uno de mis estudiantes actúan como tal					
4	Puedo manejar a mi grupo de estudiantes					
5	Realizo mi programación anual con efectividad					
6	Elaboro mi unidad de aprendizaje con efectividad					
7	Elaboro mis sesiones de aprendizaje en función de las características de mis estudiantes					
8	Preparo materiales para mis sesiones de aprendizaje					
	Enseñanza para el aprendizaje					
9	Promuevo la convivencia democrática en mi aula					
10	Enseño teniendo en cuenta las potencialidades que cada estudiante tiene					
11	Construyo, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes					
12	Evalúo en forma permanente el desarrollo de mi clase					
13	Propicio situaciones para que los estudiantes desarrollen actitud reflexiva y crítica.					

14	Me aseguro que todos los estudiantes comprendan y trabajen en la sesión de aprendizaje.					
15	Utilizo diversos métodos y técnicas para evaluar los aprendizajes esperados.					
16	Evalúo los aprendizajes de los estudiantes en función de criterios previamente establecidos.					
	Participación en la gestión de la escuela					
17	Me reúno con otros profesores para intercambiar experiencias.					
18	Organizo el trabajo pedagógico con los demás docentes					
19	Participo en la elaboración y gestión del Proyecto Educativo Institucional					
20	Participo en la elaboración y gestión del currículo.					
21	Desarrollo, individual y colectivamente, proyectos de innovación pedagógica.					
22	Integro en mis prácticas de enseñanza los saberes culturales de la comunidad					
23	Fomento el trabajo colaborativo con las familias para fortalecer aprendizajes					
24	Comparto con las familias y la comunidad los retos de mi trabajo pedagógico.					
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad					
25	Reflexiono con otros colegas sobre mi práctica pedagógica					
26	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional					
27	Participo en la generación de políticas educativas de nivel local, regional o nacional.					
28	Soy reconocido como buen maestro por los estudiantes o sus familias					
29	Actúo de acuerdo con los principios de la ética profesional docente					
30	Actúo y tomo decisiones respetando los derechos humanos					
31	Actúo y tomo decisiones respetando el principio del bien superior del niño y el adolescente					
32	Mis acciones buscan el bienestar de los estudiantes					

Anexo C. Fichas de validación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Motivaciones							
1	Comparte con nosotros su visión acerca de la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Convence a todos para desarrollar actividades en bien del colegio	✓		✓		✓		
3	Convence para asumir compromisos en el cumplimiento de objetivos	✓		✓		✓		
4	En las reuniones fomenta que todos asuman responsabilidad para el cumplimiento de objetivos	✓		✓		✓		
5	Busca situaciones que permitan visualizar la calidad de nuestro colegio	✓		✓		✓		
6	Es optimista y proactivo para conseguir lo que se propone	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Capacidades							
7	Está pendiente en apoyarnos cada vez que puede	✓		✓		✓		
8	Se hace de tiempo para atender cualquier duda que podamos tener	✓		✓		✓		
9	Lídera los grupos de interaprendizaje y comparte las últimas novedades pedagógicas	✓		✓		✓		
10	Asesora en temas académicos relacionados a la práctica pedagógica	✓		✓		✓		
11	Dialoga con docentes y estudiantes	✓		✓		✓		
12	Interactúa con simpatía con todos	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Condiciones de trabajo							
13	Construye una cultura colaborativa entre nosotros	✓		✓		✓		
14	Su gestión se enfoca en facilitarnos el trabajo	✓		✓		✓		
15	Hace que las familias y la comunidad apoyen en las actividades del colegio	✓		✓		✓		
16	Gestiona la participación de la institución educativa en diversas actividades de la comunidad	✓		✓		✓		
17	Gestiona oportunamente la contratación de personal	✓		✓		✓		
18	Realiza acompañamiento pedagógico	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alfaro Mendires, Karen DNI: 40160186

Especialidad del validador: Metodolog

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

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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay referencias

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MUÑOZ SACOZAR JOSÉ DNI: 09536701

Especialidad del validador: Docente Postgrado UCV - INVESTIGADOR

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

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

.....de..... del 20.....



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Esta en condiciones de ser aplicado.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Anderson García Chiriz DNI: 07485705

Especialidad del validador: Psicote Investigador

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

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

.....de.....del 20.....



 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje							
1	Comparte con nosotros su visión acerca de la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Convence a todos para desarrollar actividades en bien del colegio	✓		✓		✓		
3	Convence para asumir compromisos en el cumplimiento de objetivos	✓		✓		✓		
4	En las reuniones fomenta que todos asuman responsabilidad para el cumplimiento de objetivos	✓		✓		✓		
5	Busca situaciones que permitan visualizar la calidad de nuestro colegio	✓		✓		✓		
6	Es optimista y proactivo para conseguir lo que se propone	✓		✓		✓		
7	Está pendiente en apoyarnos cada vez que puede	✓		✓		✓		
8	Se hace de tiempo para atender cualquier duda que podamos tener	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Lidera los grupos de interaprendizaje y comparte las últimas novedades pedagógicas	✓		✓		✓		
10	Asesora en temas académicos relacionados a la práctica pedagógica	✓		✓		✓		
11	Dialoga con docentes y estudiantes	✓		✓		✓		
12	Interactúa con simpatía con todos	✓		✓		✓		
13	Construye una cultura colaborativa entre nosotros	✓		✓		✓		
14	Su gestión se enfoca en facilitarnos el trabajo	✓		✓		✓		
15	Hace que las familias y la comunidad apoyen en las actividades del colegio	✓		✓		✓		
16	Gestiona la participación de la institución educativa en diversas actividades de la comunidad	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Gestiona oportunamente la contratación de personal	✓		✓		✓		
18	Realiza acompañamiento pedagógico	✓		✓		✓		
	Los docentes que incumplen las normas de seguridad deben ser sancionados	✓		✓		✓		
19	La conducta segura es un aspecto que se debe tener en cuenta para prevenir los riesgos	✓		✓		✓		
20	Existe protocolo que permite la comunicación de cualquier acontecimiento inusual de parte de los actores de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
21	Los actores de la comunidad educativa pueden sugerir acciones para mejorar la seguridad	✓		✓		✓		
22	En la institución educativa, la comunicación sobre temas de seguridad es ágil	✓		✓		✓		

23	Los docentes gestionan el riesgo en el aula	✓		✓		✓	
24	Se realizan reuniones entre docentes y estudiantes para tratar temas de seguridad en el aula	✓		✓		✓	
Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad		Si	No	Si	No	Si	No
25	Los docentes y estudiantes tienen claras cuáles son sus responsabilidades en la prevención de riesgos	✓		✓		✓	
26	Los miembros de la comunidad educativa son informados de todos los errores y acontecimientos inusuales para la prevención de riesgos	✓		✓		✓	
27	Se realizan monitoreos para identificar deficiencias en la seguridad de la institución educativa	✓		✓		✓	
28	Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos por parte de docentes y estudiantes	✓		✓		✓	
29	Se verifica que los planes de prevención se pongan en práctica en los plazos previstos	✓		✓		✓	
30	Las prácticas inseguras por parte de docentes y estudiantes son corregidas por los directores	✓		✓		✓	
31	Los docentes reciben suficiente información para desempeñar su trabajo para una escuela segura	✓		✓		✓	
32	Se tiene un programa de fortalecimiento para prevenir riesgos de desastres	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alfonso Mendez, Juan DNI: 40160186

Especialidad del validador: Metodología

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

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

de _____ del 20____


Firma del Experto Informante.

23	Los docentes gestionan el riesgo en el aula	✓		✓		✓	
24	Se realizan reuniones entre docentes y estudiantes para tratar temas de seguridad en el aula	✓		✓		✓	
Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad		Si	No	Si	No	Si	No
25	Los docentes y estudiantes tienen claras cuáles son sus responsabilidades en la prevención de riesgos	✓		✓		✓	
26	Los miembros de la comunidad educativa son informados de todos los errores y acontecimientos inusuales para la prevención de riesgos	✓		✓		✓	
27	Se realizan monitoreos para identificar deficiencias en la seguridad de la institución educativa	✓		✓		✓	
28	Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos por parte de docentes y estudiantes	✓		✓		✓	
29	Se verifica que los planes de prevención se pongan en práctica en los plazos previstos	✓		✓		✓	
30	Las prácticas inseguras por parte de docentes y estudiantes son corregidas por los directores	✓		✓		✓	
31	Los docentes reciben suficiente información para desempeñar su trabajo para una escuela segura	✓		✓		✓	
32	Se tiene un programa de fortalecimiento para prevenir riesgos de desastres	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay referencias

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Muñoz Lacozar José

DNI: *09536791*

Especialidad del validador:

Docente Postgrado UCV - Investigador

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

..... de del 20.....

Firma del Experto Informante.

23	Los docentes gestionan el riesgo en el aula	✓		✓		✓	
24	Se realizan reuniones entre docentes y estudiantes para tratar temas de seguridad en el aula	✓		✓		✓	
Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad		Si	No	Si	No	Si	No
25	Los docentes y estudiantes tienen claras cuáles son sus responsabilidades en la prevención de riesgos	✓		✓		✓	
26	Los miembros de la comunidad educativa son informados de todos los errores y acontecimientos inusuales para la prevención de riesgos	✓		✓		✓	
27	Se realizan monitoreos para identificar deficiencias en la seguridad de la institución educativa	✓		✓		✓	
28	Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos por parte de docentes y estudiantes	✓		✓		✓	
29	Se verifica que los planes de prevención se pongan en práctica en los plazos previstos	✓		✓		✓	
30	Las prácticas inseguras por parte de docentes y estudiantes son corregidas por los directores	✓		✓		✓	
31	Los docentes reciben suficiente información para desempeñar su trabajo para una escuela segura	✓		✓		✓	
32	Se tiene un programa de fortalecimiento para prevenir riesgos de desastres	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Esta en condiciones de ser aplicado.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr Mg: Anderson García Cháiz DNI: 07485705

Especialidad del validador: Psicólogo Frederico

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

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

.....de.....del 20.....


 Firma del Experto Informante.

Anexo D. Base de datos

	Motivaciones	Capacidades	Condiciones de trabajo	Liderazgo	Preparación para el aprendizaje	Enseñanza para el aprendizaje	Participación en la gestión de la escuela	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	Desempeño
1	27	27	29	83	30	38	30	40	138
2	27	23	22	72	34	31	39	33	137
3	10	13	8	31	10	10	10	18	48
4	17	14	21	52	23	8	21	22	74
5	20	21	18	59	26	29	34	31	120
6	9	13	13	35	11	11	15	18	55
7	14	21	6	41	12	9	20	18	59
8	7	10	10	27	8	8	12	8	36
9	9	9	6	24	15	15	10	13	53
10	15	15	13	43	21	12	23	20	76
11	14	14	21	49	19	23	36	33	111
12	6	9	6	21	13	13	11	8	45
13	14	14	8	36	20	11	22	19	72
14	15	15	7	37	23	9	21	22	75
15	6	6	7	19	9	9	9	8	35
16	15	29	15	59	23	26	30	36	115

17	8	10	9	27	10	15	39	30	94
18	27	27	23	77	34	37	40	39	150
19	17	15	13	45	10	18	19	18	65
20	13	12	6	31	8	8	8	13	37
21	17	22	21	60	30	25	28	30	113
22	8	11	9	28	18	18	13	15	64
23	22	18	15	55	20	10	28	21	79
24	18	15	14	47	19	27	30	30	106
25	22	15	15	52	27	22	21	26	96
26	15	6	6	27	13	15	8	13	49
27	18	17	14	49	21	20	23	19	83
28	15	22	18	55	22	12	20	21	75
29	6	10	6	22	17	13	13	12	55
30	13	13	7	33	12	13	18	17	60
31	14	10	7	31	8	13	9	8	38
32	21	15	17	53	26	21	19	21	87
33	25	26	23	74	34	37	34	39	144
34	14	18	15	47	28	23	26	27	104
35	23	27	28	78	38	39	33	37	147
36	15	18	6	39	11	8	19	18	56
37	6	6	8	20	17	8	8	15	48
38	21	15	18	54	23	30	30	32	115

39	29	29	29	87	36	30	31	35	132
40	17	17	6	40	22	8	19	21	70
41	23	27	15	65	21	34	32	30	117
42	15	21	18	54	29	24	27	28	108
43	27	30	21	78	33	39	39	32	143
44	29	25	27	81	39	40	39	30	148
45	10	9	10	29	15	8	8	17	48
46	15	14	22	51	23	26	29	30	108
47	14	21	15	50	21	11	19	22	73
48	23	24	25	72	36	39	36	34	145
49	25	26	30	81	39	36	39	36	150
50	15	15	22	52	19	9	22	23	73
51	6	13	6	25	8	12	30	30	80
52	19	18	15	52	21	28	23	30	102
53	10	10	13	33	15	15	9	15	54
54	9	9	6	24	11	15	8	31	65
55	29	28	18	75	26	30	30	30	116
56	21	15	17	53	19	9	27	20	75
57	18	30	17	65	19	26	31	37	113
58	15	27	22	64	21	19	39	34	113
59	29	25	29	83	39	36	34	38	147
60	30	25	30	85	39	36	32	36	143

61	18	15	8	41	19	10	26	19	74
62	15	22	7	44	19	10	21	15	65
63	23	28	24	75	30	38	40	39	147
64	14	13	9	36	15	15	13	15	58
65	15	9	8	32	9	8	19	18	54
66	28	23	14	65	30	34	30	34	128
67	7	6	10	23	9	17	36	30	92
68	25	29	18	72	23	36	36	31	126
69	13	6	6	25	12	12	15	12	51
70	17	28	14	59	26	21	39	35	121



POLICIA NACIONAL DEL PERÚ
INSTITUCIÓN EDUCATIVA
"SANTA ROSA DE LIMA – 2001"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"



Escuelas Asociadas
de UNESCO

San Diego, 02 de noviembre del 2016

OFICIO Nº 232-2016-DIREAP-PNP/DIRBIE-DIVEDU-IE.PNP"SRL-2001"-DIR

SEÑORES : **Universidad César Vallejo**
Escuela de Post Grado – Lima Norte.

ASUNTO : **Aprobar la aplicación de los cuestionarios de evaluación de liderazgo docente y evaluación del desempeño laboral en docentes de la IE PNP "SRL-2001".**

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., con la finalidad de saludarlos cordialmente y a la vez solicitarles aprobar la aplicación de los cuestionarios de evaluación de liderazgo docente y evaluación del desempeño laboral en docentes de la IE PNP "Santa Rosa de Lima – 2001".

Es propicia la oportunidad, para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.

ADL/npa.



[Handwritten signature]
 APOLINARIO LINARES
 DIRECTOR
 I.E. PNP "SRL-2001"



San Diego 02 de Noviembre del 2016

OFICIO N° 312- 2016/DIE2026/UGEL/02

SEÑORES

Universidad Cesar Vallejo
Escuela de Post Grado – Lima Norte


ASUNTO : Aprobar la aplicación de los cuestionarios de evaluación de liderazgo docente y evaluación del desempeño laboral en docentes de la IE 2026.

Tengo el agrado de dirigirme a UD. Con la finalidad de saludarlos cordialmente y aprobar la aplicación de los cuestionarios de evaluación de liderazgo docente y evaluación del desempeño laboral en docentes de la I.E. 2026.

Es propicia la oportunidad, para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente




Manuel Segundo Chávez Araujo
Director (a) de la I.E. 2026-San Diego

DIE2026(e) /MSCHA
Ofic./meja