



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Desempeño directivo y compromisos de gestión escolar en  
instituciones públicas de una UGEL de Yanahuara. Arequipa,  
2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR \***

Chambi Vilavila, Rosa (orcid.org/0000-0002-9408-6700)

**ASESOR:**

Dr. Alvarado Rojas, Fernando Eugenio (orcid.org/0000-0002-5220-9696)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

**LIMA - PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios Todo poderoso y a mis queridos padres que gozan del descanso eterno quienes generaron en mí motivos constantes de lucha y superación. A mis queridos hijos Leila y Wilmar por ser la razón e inspiración para seguir fortaleciéndome profesionalmente cada día.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por la oportunidad de ser parte de mi formación académica.

A los docentes por sus enseñanzas de manera profesional y comprensible que dejan huellas en mi formación.

A mi asesor Dr. Fernando Alvarado Rojas por compartir sus conocimientos con paciencia y dedicación que motivaron en la mejora de mi trabajo.

A la Institución de Círculos Católicos y la plana directiva que me permitieron realizar mi trabajo de investigación.

A mis estimados colegas y amigos Patricia y Wilmer por su apoyo incondicional y cooperativo de muchas horas de trabajo y por estar en los momentos difíciles.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	iv
Índice de figuras.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	18
3.1 Tipo y diseño de la investigación .....	18
3.2 Variables y operacionalización.....	18
3.3. Población, muestra .....	19
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.5 Procedimientos .....	20
3.6 Método de análisis de datos .....	20
3.7 Aspectos éticos.....	22
IV. RESULTADOS .....	23
V. DISCUSIÓN .....	31
VI. CONCLUSIONES .....	37
VII. RECOMENDACIONES .....	38
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS .....	45

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Variable 1: Baremo Desempeño directivo .....	21
Tabla 2 Variable 2: Baremo Compromisos de gestión escolar.....	21
Tabla 3 Tabla de contingencia de Desempeño directivo y CGE.....	23
Tabla 4 Tabla de contingencia de Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y los CGE.....	24
Tabla 5 Tabla de Contingencia de Gestión operativa y evaluación y CGE.....	25
Tabla 6 Tabla de Contingencia de Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE.....	26
Tabla 7 Prueba de Normalidad.....	27
Tabla 8 Prueba de asociación y correlación para la hipótesis general .....	28
Tabla 9 Pruebas de asociación y correlación de la primera hipótesis específica.....	28
Tabla 10 Prueba de asociación y correlación para la segunda hipótesis específica .....	29
Tabla 11 Prueba de asociación y correlación para la tercera hipótesis específica.....	30

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Gráfico de barras agrupadas de Desempeño directivo y los CGE	23
Figura 2 Gráfico de barras agrupadas de Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y CGE .....	24
Figura 3 Gráfico de barras agrupadas de Gestión operativa y evaluación y los CGE .....	25
Figura 4 Gráfico de barras agrupadas de Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE .....	26

## Resumen

El estudio realizado propone en su objetivo general determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión escolar (CGE) en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa. Debido a las características de investigación, metodológicamente tiene un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental correlacional transversal. La muestra considerada incluye a 51 directivos dentro de una UGEL de Arequipa quienes respondieron a dos cuestionarios elaborados de acuerdo a cada variable aplicando la técnica de la encuesta. Los consecuentes resultados indicaron que sí existe relación entre las dimensiones de la variable Desempeño directivo y la variable CGE, a excepción de la dimensión Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y los CGE. Finalmente, la conclusión a la que arriba conforme a los resultados de significancia de las pruebas estadísticas de Chi cuadrado (0.000) y Rho de Spearman (0.000) es que sí existe relación significativa entre el Desempeño directivo y los CGE. Además, esta relación, según el coeficiente de Rho de Spearman (.494) es positiva y moderada. De esta forma, se comprobó la hipótesis alterna de investigación.

**Palabras clave:** Desempeño directivo, liderazgo, compromisos de gestión escolar.

## **Abstract**

The general objective of this study is to determine the relationship between management performance and school management commitments in public educational institutions of a UGEL in Yanahuara, Arequipa. Due to the research characteristics, methodologically it has a quantitative approach, basic type, correlational level and non-experimental cross-sectional correlational design. The sample considered includes 51 managers within a UGEL of Arequipa who responded to two questionnaires elaborated according to each variable applying the survey technique. The consequent results indicated that there is a relationship between the dimensions of the variable Managerial Performance and the variable School Management Commitments, with the exception of the dimension Management for the improvement of learning conditions and School Management Commitments. Finally, the conclusion reached according to the significance results of the Chi-square (0.000) and Spearman's Rho (0.000) statistical tests is that there is a significant relationship between Management Performance and School Management Commitments. Furthermore, this relationship, according to Spearman's Rho coefficient (.494) is positive and moderate. Thus, the alternative research hypothesis was tested.

**Keywords:** Managerial performance, leadership, school management commitments.



## I. INTRODUCCIÓN

El pensamiento de liderazgo va asociado a personas que han aportado y contribuido a cambiar la historia por su desempeño, demostrando cualidades humanas con valiosas experiencias e influencia mundial (Sierra, 2016).

De acuerdo con Jones (2022) el pensamiento de liderazgo va asociado a personas que orientan a un determinado sentido brindando información, transmitiendo ideas que motivan, inspiran e influyen en otros. Así, el liderazgo directivo en la escuela, es un asunto que toma importancia creciente a nivel mundial, pues trae consigo transformaciones radicales en la metodología, en los contenidos y el aprendizaje (UNESCO, 2016).

Para la UNESCO (2016) las funciones de los directores en América Latina y el Caribe, ponen mayor atención al aspecto administrativo y menor al pedagógico, con deficiencias en la conducción de recursos humanos y presupuestos en los centros educativos. De acuerdo con Fayed y Cummings (2022) las funciones de los directores en América Latina y el Caribe, se dirigen a establecer una visión y objetivos claros, crear espacios que fomenten el desarrollo tanto profesional como personal de los maestros, el crecimiento y la creatividad.

Cualquier institución educativa en América Latina puede adolecer de una falta de liderazgo efectivo, lo que influyó significativamente en el nivel de productividad que se observó en el personal docente de la región (Arana y Coronado, 2017). No obstante, para conseguir el éxito en una institución educativa, es preciso incrementar la perspectiva para generar una visión integradora. Solo así se puede comprender el verdadero alcance de la labor que tienen a su cargo los directivos de las organizaciones educativas. En consecuencia, el liderazgo directivo ha llegado a considerarse como uno de los aspectos más significativos para el logro de aprendizajes, después de la actuación de cada uno de los profesores, en una variedad de sistemas educativos diferentes (Waters et al., 2003).

A nivel nacional, al respecto, de acuerdo al Ministerio de Educación, se vienen implementado acciones para mejorar la educación, como muestra se tienen los Compromisos en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir), los que fueron diseñados para garantizar el progreso de aprendizaje de los estudiantes, la continuidad y la finalización del año escolar mediante la planificación aprobada por

los docentes, en un entorno cordial de apoyo y acompañamiento de prácticas pedagógicas a los mismos.

Sin embargo, en la práctica existen vacíos y problemas con la aplicación de estas disposiciones, así como indicó Rabanal (2020) la aplicación de los CGE del líder directivo es poca, ya que hay un enfoque principalmente en los aspectos económicos, descuidándose los demás tipos de gestión.

Luego, a nivel local docentes y educandos de Arequipa consideraron que la dirección y administración pedagógica se relaciona con los factores propios del rendimiento escolar, como indicó Quispe (2022). Asimismo, haciendo referencia a una Ugel de Arequipa, Bizarro et al. (2019) sostuvieron que el trabajo en equipo de los docentes tiene que ver a su vez con el cumplimiento de los CGE, siendo este un elemento vital para el logro de objetivos de la institución.

En ese sentido, como señala el MINEDU (2015) en el Manual de los CGE, estos son insumos importantes, ya que brindan información sobre la realidad y permite el planteamiento de metas y objetivos en beneficio de la institución educativa. Para ello, deben ser elaborados de manera conjunta y coordinada con el equipo directivo, y requiere de responsabilidad y compromiso reflejado en el resultado anual de los progresos de los aprendizajes de los estudiantes de manera oportuna y permanente. Además de cumplir con la calendarización, acompañamiento pedagógico al docente, gestionar la convivencia, el PAT y la gestión estratégica.

Sin embargo, los diversos factores que influyen en la contextualización, actualización y la elaboración de los CGE en las instituciones educativas de una Ugel de Arequipa, son motivos de estudio, ya que algunos no son planteados adecuada y pertinentemente, ni evaluados por el equipo directivo, evidenciando un desbalance en la importancia que se presta a los diferentes indicadores de los CGE. Las consecuencias de este problema pueden dar origen al incumplimiento de metas y objetivos que se proyectaron en el año, desinterés de los docentes por los compromisos al no tener un guía que medie las interrogantes que surgen al elaborar la planificación. Ante esta situación de interés investigativo se plantea el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?, y como problemas específicos: (a) ¿Cuál es la

relación entre la gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?, (b) ¿Cuál es la relación entre la gestión operativa y evaluación y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?, (c) ¿Cuál es la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?

Por otro lado, Cárdenas et al. (2020) expresaron que toda investigación debe tener una relevancia social, trascendente y de proyección. De esta manera, esta investigación es relevante porque los resultados que constan en ella sobre las variables estudiadas resultan beneficiosos para el personal directivo en el sentido que les permite reflexionar sobre su propia gestión mediante una autoevaluación, lo que repercute en la calidad de su trabajo y el servicio que brindan en su institución educativa. Luego, la justificación teórica del presente estudio se sostiene en la consideración de diferentes autores sobre el desempeño directivo y los CGE y el análisis de sus conocimientos; información que ayuda a enriquecer la literatura desarrollada para estar al alcance de la comunidad científica para su consulta y la contribución a futuros estudios relacionados. En el aspecto social se justifica esta investigación en tanto a partir de los resultados obtenidos es posible generar diseños de mejora que potencien la gestión desarrollada en la institución. La justificación práctica reside en que como resultado se ofrece un diagnóstico del comportamiento de las variables escogidas en un momento determinado, lo que sirve como nuevo punto de partida para plantear estrategias que potencien el desempeño directivo para mejorar los resultados de rendimiento y formación integral en la población estudiantil. La justificación metodológica residió en que los instrumentos de investigación utilizados fueron sometidos a la validación por tres expertos y la confiabilidad fue obtenida mediante la ejecución de una prueba piloto y el consecuente coeficiente de alfa de Cronbach, por lo cual se brindan estos instrumentos como referente para otras investigaciones.

De este modo se planteó, el objetivo general de investigación: Determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa

2022. Como objetivos específicos: (a) Determinar la relación entre la gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022. (b) Determinar la relación entre la gestión operativa y evaluación y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022. (c) Determinar la relación entre los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.

Finalmente, las hipótesis se plantean de la siguiente manera. Hipótesis general: Existe relación significativa entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022. Hipótesis específicas: (a) Existe relación significativa entre la gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022. (b) Existe relación significativa entre la gestión operativa y evaluación y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022. (c) Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Al revisar los antecedentes referidos a este estudio se encuentra que a nivel internacional: Córdor y Remache (2019) analizaron las percepciones de directivos y docentes sobre la calidad de la educación y principales desafíos que enfrenta la educación mediante la investigación cualitativa, emplearon la técnica de observación, instrumento técnico les permitió ilustrar estilos de enseñanza-aprendizaje en aula. En entrevistas parcialmente estructuradas con 43 participantes, se utilizó una muestra seleccionadas entre directivos y docentes, en los resultados determinaron que las actividades propuestas para el desarrollo en el aula eran de poca importancia, sin centrarse en métodos, técnicas, estrategias o procedimientos pedagógicos o didácticos. En conclusión, la gestión y el desarrollo directivo afecta el aprendizaje y los métodos tradicionales no mejoran la calidad de la enseñanza.

Rodríguez (2018) para visualizar las características clave del liderazgo y su impacto, evaluó tres dimensiones principales: el aprendizaje estudiantil, el desarrollo personal y organizacional y la interacción con el entorno. Utiliza el método estudio de caso en una escuela secundaria privada, llevaron a cabo debates específicos a través de entrevistas con los maestros y personal no docente, estudiantes, administradores y apoderados. Considerando la perspectiva de los involucrados, concluye que el liderazgo del directivo influye fuertemente en el desarrollo de los individuos y organizaciones, y de igual manera en los aprendizajes que adquieren los estudiantes.

Yáñez y Rivero (2020) evaluaron a través de una encuesta a 300 directores técnicos de unidades educativas y encontraron que menos del 50% entendía conceptos del marco de buen gobierno y liderazgo escolar. Esto significó que están medianamente preparados para la práctica, en algunos componentes están preparados en cuanto a los componentes y dimensiones recomendadas por el MDBLE, y en el caso de la práctica, para el conocimiento revelado dentro del 10% están listos. Concluyen que mejorar el liderazgo escolar crea cuestiones como mejorar las habilidades al planificar la capacitación e implementar la política y estructura educativa y el marco.

El estudio que Peire (2019) realizó y publicó en Argentina la descripción de la experiencia en el liderazgo pedagógico que han tenido los directores. Para

obtener los datos a evaluar, utilizó la entrevista y una matriz autoevaluativa. Demostró en sus resultados que, los administradores responsables de las tareas educativas dentro de la institución tienen una comprensión muy clara de los objetivos que desean alcanzar con respecto a la educación de sus estudiantes y para el beneficio de la organización. Además, la autora cree que es esencial que los administradores y maestros dispongan de una mayor cantidad de tiempo para realizar y reflexionar sobre las actividades pedagógicas, registrar y compartir los métodos exitosos y colaborar con los educadores de otras instituciones educativas.

En Chile, Bravo (2017) realizó una investigación con la intención de determinar las competencias requeridas por los directores en la administración de proyectos educativos y orientar las acciones de dichos directores en la dirección de mantener un alto nivel de excelencia educativa. El estudio, presentó un caso exitoso de gestión en la escuela utilizando el método cualitativo, con la técnica de la observación y la entrevista semiestructurada. De acuerdo con los hallazgos, el director se figura como un agente de cambio, con la capacidad de precisar las necesidades que presenta su institución y de planificar un trabajo que se ocupe de las dificultades que se presentan; también contribuye a los procesos relacionados con la calidad educativa, fortaleciendo los mecanismos que atienden las competencias de sus docentes mediante la capacitación y genera aprendizajes significativos en los estudiantes.

A nivel nacional se cuenta con los siguientes antecedentes: Quispe (2020) lleva a cabo un estudio con enfoque cuantitativo, utilizando el diseño de correlación de corte transversal aplicadas en una muestra a 234 estudiantes, 49 docentes y 9 administrativos. Asume que se relacionan de manera significativa el liderazgo del director sobre la enseñanza y los resultados de aprendizaje en las escuelas secundarias, estas dos variables tienen una correlación directa, llegando a 0.576, correspondiente al grado de correlación positiva. De igual forma concluyó, que una óptima gestión instruccional por parte de los administradores incrementa los niveles de efectividad docente y, por el contrario, que, si los líderes gerenciales no priorizan la gestión pedagógica, la efectividad de los docentes se verá reducida, e insuficiente.

Adalberto et al., (2020) en la aplicación de investigación descriptiva de diseño relacional a 60 directores de organismos públicos utilizando escalas de

autoevaluación, rúbricas y cuadernos de trabajo de campo dan cuenta que no siempre contextualizan el diagnóstico de la organización en la que laboran, repercutiendo en su labor de gestión y consecuentemente en la ejecución de decisiones. La mayoría de los gerentes no informan cualitativa y cuantitativamente el desempeño de los compromisos de gestión anualmente. Además, concluyeron que la mayoría de los directores carecían de habilidades específicas para preparar informes anuales de gestión, lo que menoscaba su capacidad para liderar y recomiendan el acompañamiento durante el trabajo colegiado.

Rucoba (2021) se propuso investigar la relación entre el rendimiento de la gestión y los CGE en una institución educativa, haciendo uso de la técnica de la encuesta, y se utilizó el cuestionario como instrumento. Su metodología investigativa fue de tipo básico y no experimental. El tamaño de la población y de la muestra fue de 43 trabajadores. Los procesos educativos destacan en los resultados a nivel de la dimensión de la variable desempeño de la gestión, con un nivel regular en su totalidad. Asimismo, en cuanto a la variable compromisos de la dirección escolar, la dimensión que mide el acceso y la permanencia de los estudiantes tuvo un nivel medio en la totalidad de la muestra, lo que la convirtió en el nivel mayoritario. El estudio concluyó en la existencia de una alta asociación significativa positiva entre el rendimiento de la gestión y los compromisos de la dirección escolar. Además, hubo una relación del 61,47% entre los diversos factores investigados.

Vásquez (2019) se propuso investigar si el liderazgo directivo en las escuelas rurales de la región Huaytará se asocia o no con el cumplimiento exitoso de los CGE. Este estudio empleó una metodología descriptiva correlacional y métodos no experimentales. En total, se incluyeron en la muestra 56 profesores de escuelas rurales. Se elaboraron dos cuestionarios para la recolección de datos y los resultados mostraron una asociación sustancial entre el liderazgo directivo y el cumplimiento de los CGE en las instituciones educativas rurales de Huaytará (medido por la Rho de Spearman  $r= 0,730$ ). La calidad del liderazgo directivo en una escuela está estrechamente relacionada con el éxito de la escuela en el cumplimiento de sus objetivos de gestión, y viceversa.

Cobos (2021) se propuso investigar el papel que desempeña el liderazgo educativo en la administración de una escuela pública. En esta investigación

cualitativa se utilizó la metodología de estudio de casos. Se incluyó a diez educadores diferentes, incluido el director de la escuela. Los datos se recogieron mediante el uso de entrevistas semiestructuradas, la observación directa y la creación de una guía de entrevistas. Arribando a la conclusión que, el aprendizaje eficaz se garantiza mediante el liderazgo pedagógico, que se basa en una serie de acciones y CGE, como potenciar el desarrollo profesional de los profesores, mantener un estrecho contacto con aliados clave, fomentar el trabajo en equipo, instituir líneas de comunicación claras y crear un entorno escolar armonioso.

Luego de revisar los antecedentes, la revisión de las bases teóricas según Hernández et al. (2014) da una idea de dónde se encuentra el enfoque propuesto del campo a investigar y el conocimiento que se requiere.

Rodríguez y Lechuga (2019) refieren que desempeño, es un conjunto de criterios técnicos que miden la productividad y la eficiencia, los que con manejabilidad y adaptabilidad aumentan respectivamente y se actualizan constantemente. Por lo tanto, los autores creen que este concepto hace referencia a una serie de acciones dirigidas hacia un propósito.

Según Chiavenato (2009) cuando se trata de desempeño, la figura del líder es protagónica, ya que es quien impulsa el alcance de metas y resultados, tanto por el lado individual como por el aporte de todo el equipo de trabajo. El líder necesita saber cómo crear expectativas de desempeño y apoyar de manera confiable a las personas para lograr resultados. Al respecto, Elmore (2008) sostiene que la cualidad que le da carácter de tal a un líder es cuán capaz es de lograr mejoras en las prácticas pedagógicas docentes.

Por otro lado, Bastida y Mora (2017) señalan que la capacidad de gestión es una de las tareas más importantes que ha desarrollado el hombre desde sus primeros días. La evolución histórica de la gestión está íntimamente relacionada con el desarrollo de la propia sociedad, proceso que, con la mejora de las relaciones de producción, aumenta el nivel de mejora de la productividad. Esto se debe a que, a lo largo de la historia, el liderazgo ha servido como solución a una serie de cuestiones que afectan a la motivación de las acciones sociales correctas (Garfield et al., 2018).

Luego, el MINEDU (2014) en el MBDDir al referirse a desempeño directivo indica que es la observación de la acción o actividad que realiza el director, y que



se evidencia en el manejo de las competencias indicando la gestión en marcha. En esta definición se pueden distinguir: (1) condición de acción observable (2) condición correspondiente a responsabilidad y (3) condición para el logro de resultados.

Según Lomborg et al. (2017) y Berkhout et al. (2016), el prototipo directivo se asemeja en gran medida a la figura empresarial, que puede entenderse como estilos y filosofías de gestión empresarial, así como la asunción de riesgos y la proactividad. En general, se acepta que el perfil directivo es una construcción que parte de la idea de capital humano. El concepto de capital humano puede definirse como la información que un individuo posee, desarrolla y acumula a lo largo de su formación académica y de su carrera profesional, incluyendo las pautas de aprendizaje que un individuo decide emprender (Lu y Herremans, 2019; Huggins et al., 2017; Millán et al., 2014).

Según Millán et al. (2014), un individuo construye su propio capital humano a través de factores como la formalidad de su educación, la formación, los aspectos empíricos generales y específicos. En consecuencia, el capital humano relaciona directamente con las formas en que se adquieren los aprendizajes, los métodos a emplear en la asimilación, incorporación y procesamiento de información adquirida como nueva.

Un alto nivel de capital humano se define por la constancia en la formación y el nivel educativo (Gómez et al., 2015). En el contexto de un sistema de conducta bien asimilado, está claro que las instituciones llegan a sus objetivos diseñando, difundiendo y llevando a cabo las operaciones de un sistema de comportamiento organizativo que es maleable y responde a las alteraciones del contexto. El liderazgo es uno de los aspectos importantes que se incluyen en el sistema de comportamiento organizativo. En toda organización, los individuos asumen el papel de liderazgo, que puede adoptar la forma de directores, gerentes o administradores, y son responsables de dirigir las actividades que, en última instancia, dan lugar al logro de metas establecidas. Cuando se trata de gestionar una escuela, la labor del director es especialmente importante porque es el encargado de comunicarse con el profesorado y de garantizar que los objetivos de la institución se coordinen y se cumplan. Cuando las personas ocupan puestos de autoridad, a menudo utilizan ese poder para servir solo a sus propios intereses y no a los de la institución en su

conjunto. Por lo tanto, estas acciones tienen consecuencias para los educadores, reduciendo su productividad y, por extensión, la de los estudiantes que educan. Han surgido retos nunca antes encontrados por las instituciones educativas como consecuencia directa del hecho de que vivimos en una época en la que el cambio es el principal protagonista. Por lo tanto, es crucial contar con directores que puedan adaptarse a estos cambios y asumir el mando del liderazgo con total honestidad y transparencia. El liderazgo en una institución educativa es crucial en este sentido porque el director es la persona que manda en la escuela y, por tanto, la encargada del proceso de evaluación.

Varios autores discutieron la importancia del liderazgo de la dirección en términos de eficacia del profesorado y las formas en que impacta sustancialmente en el rendimiento estudiantil en una variedad de niveles educativos (Hermosilla et al., 2016; Fernández y Hernández, 2013, Incio y Capuñay, 2020).

El liderazgo directivo puede definirse como las acciones emprendidas por un director o grupo directivo para dirigir una organización hacia sus objetivos declarados mediante una planificación estratégica, una comunicación clara y una evaluación objetiva (Barbón y Fernández, 2018; Fernández-Castelló y Carrasco, 2019).

A partir de esta línea de razonamiento, Limongi et al. (2020) reconocieron que los comportamientos influyentes que tratan de influir en las motivaciones y competencias de los profesores, así como en las condiciones de trabajo en las que actúan, son necesarios para que el liderazgo directivo tenga efecto en el rendimiento de los profesores y, por extensión, en el aprendizaje de los estudiantes. Del mismo modo, los administradores deben dar un paso adelante como auténticos líderes y trabajar junto a los educadores para mantener y mejorar las prácticas en el aula que dan resultados positivos (Cordero, 2016).

En ese sentido, Hellriegel y Slocum (2009) consideraron que el director debe tener dentro de sus acciones estas cinco prácticas esenciales: Motivación basada en el ingenio y la creatividad, que requiere la transmisión de visiones fundamentales, que hable de las metas y objetivos esenciales de las personas apelando tanto a su cerebro como a sus emociones.

Estimulación intelectual, con un énfasis primordial en la animación constante de los individuos hacia la innovación y la facilitación de los mayores esfuerzos posibles de los participantes (Ganga et al., 2016).

Impulsar la creatividad y la invención con visión institucional, sin condenar las contribuciones porque son diferentes a las del líder, ni criticar abiertamente los fallos de proceso.

Influencia idealizada, que le permite comportarse de forma honesta a la vez que inspira e influye en sus compañeros de trabajo (García et al., 2011). Exhibiendo rasgos como la confianza en sí mismo, la capacidad de inspirar valores, cosechando respeto no solo por su cargo sino también por el trabajo que realiza, y teniendo éxito en producir felicidad en las personas que trabajan para él (Bernal, 2001).

Consideración individualizada, con un enfoque de atención a los requerimientos de sus maestros tanto para el avance como para el desarrollo. Expresado por acciones de cuidado y trato humano considerado, con la presunción de que cada individuo en la institución es tratado de acuerdo con sus posibilidades y requerimientos (Ganga et al., 2016). Además de esto, debe haber un desempeño adecuado por parte del director, que se manifiesta en la capacidad de ajustarse a las alteraciones y de comunicarse con los demás.

En este estudio se consideró los dominios de los desempeños directivos como base de las dimensiones de la variable, así, respecto al concepto de dominio el MINEDU (2014) en la estructura del MBDDir, lo define como un conjunto de habilidades que componen un campo particular de acción del directivo. Los dominios a su vez son interdependientes, ya que cada uno afecta el desarrollo del otro como parte integral.

Dimensión 1: Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje; dimensión que hace referencia a la construcción e implementación de la reforma escolar para mejorar la calidad en la enseñanza mediante la planificación, promoción de la democracia, la convivencia y participación intercultural de la familia y comunidad. Para alcanzar los objetivos de aprendizaje, las instituciones deben primero planificar estratégicamente, teniendo en cuenta los procedimientos de instrucción, el clima escolar, las características de los estudiantes y los factores ambientales. Además, fomenta y mantiene un entorno en el que todos los miembros

de la comunidad escolar, incluidos los estudiantes, el profesorado y los padres, colaboran para garantizar que todos se beneficien de las oportunidades educativas que ofrece la escuela, y en el que los estudiantes son tratados con dignidad y respeto.

Dimensión 2: Gestión operativa y evaluación; esto incluye un examen exhaustivo de los procedimientos internos de la escuela para gestionar los asuntos administrativos. Los recursos humanos, materiales, de tiempo y monetarios se gestionan de forma justa y eficiente, y se eliminan los posibles riesgos, entre otras cosas, para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de alta calidad. Además de velar por el cumplimiento de los objetivos educativos y el progreso, este puesto también requiere asumir la responsabilidad de la administración de la institución y supervisar su funcionamiento en el marco de la evaluación.

La evaluación es actualmente uno de los procesos más importantes que tienen lugar en el ámbito de la educación; está directamente relacionada con la gestión y los métodos de las actividades docentes. De esta relación con el proceso pedagógico radica su relevancia, pues en muchas ocasiones se trabaja desde y para la evaluación; la que, tradicionalmente, se lleva a cabo en algunos momentos del proceso o solo al final para dar cuenta de los logros alcanzados. La evaluación contempla la necesidad de conocer, recoger información, emitir juicios y valorar para tomar decisiones que siempre orienten hacia la mejora de los procesos y resultados de la organización. Desde esta perspectiva, la evaluación debería ayudar a comprender un fenómeno, yendo más allá de la categorización o clasificación, según desempeños o niveles (MINEDU, 2014).

En los procesos de gestión y liderazgo escolar, la evaluación resulta fundamental para garantizar procesos de desarrollo institucional. El conocimiento sobre las propias prácticas y el juicio valorativo compartido sobre estas, son unas de las bases para la innovación y la mejora educativa. La evaluación facilita a los equipos y a los centros escolares aprender y ser protagonistas del quehacer educativo (Chiguay y Villagra, 2016). El objetivo de esta estrategia es influir en el desarrollo académico de los estudiantes transformando las escuelas en comunidades para el aprendizaje, en las que educadores, padres y estudiantes

trabajan juntos para compartir conocimientos y desarrollar las mejores prácticas educativas (Bolívar, 2013).

Dimensión 3: Orientación de los procesos pedagógicos; referida a las competencias de los directores, quienes se enfocan en el desarrollo y profesionalización de los procesos de aprendizaje, donde se apoya sistemáticamente al personal docente para mejorar los aprendizajes a partir de un enfoque inclusivo y respetuoso de la diversidad. La competencia es saber qué hacer en un momento dado, incluida la voluntad de hacer el trabajo con una gestión de calidad razonable y básica, con comprensión de los conceptos y consecuencias éticas y sociales de las decisiones tomadas. Fomenta y dirige la formación de una comunidad profesional de aprendizaje entre el profesorado de su centro; los objetivos declarados de esta comunidad incluyen la mejora de los métodos de enseñanza y el refuerzo del progreso de los estudiantes. La colaboración, la reflexión profesional y la formación continua son las piedras angulares de la cultura de este grupo. Además, acompaña sistemáticamente a los profesores y lleva a cabo una reflexión colaborativa para la consecución de los objetivos de aprendizaje, lo que les permite vigilar la calidad de los procesos pedagógicos que se producen en su centro educativo.

Respecto a los CGE, Crosswell y Elliot (2004) refieren que compromiso, es un término que los profesores suelen utilizar para describirse a sí mismos o a sus compañeros y en relación con su identidad profesional, el compromiso docente es un nivel considerado factor clave en el éxito del actual programa de reforma educativa porque influye fuertemente en la disposición de los docentes a participar en la práctica colaborativa, la reflexión y la retroalimentación.

Por su parte, Bastida y Mora (2017) precisan que es necesario comprender que: La gestión educativa es el proceso de formación de hombres y el proceso de formación de formadores de hombres. Todos los profesionales del ámbito educativo son tutelados y dirigidos. Sin mando no hay dirección, al contrario, hay mucha autonomía en el liderazgo en el sector educativo.

Según Hickman (2017), los supervisores con perfil de liderazgo desarrollan relaciones personales con los maestros que son mutuamente corteses, dedicadas y motivadoras.

Según la definición de De la O Casillas (2017) de gestión escolar, este término alude a un método enfocado en el trabajo en equipo en la construcción, planificación y evaluación de proyectos educativos. El autor indica que, para alcanzar las metas planteadas es necesario generar un diagnóstico, desarrollar objetivos y metas, definir estrategias y organizar los recursos técnicos y humanos.

La gestión escolar se refiere al conjunto de actividades realizadas por los distintos miembros de la comunidad educativa (director, profesores, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes) que están directamente relacionadas con la responsabilidad primordial que tiene encomendada la institución educativa (Loera, 2010). Esta técnica hace hincapié en los profesores y otros trabajadores de la escuela en el proceso de desarrollo de un entorno de aprendizaje adaptado a las necesidades de cada centro.

En cuanto a los actores escolares, Pozner (2003) describe la administración escolar como una serie de esfuerzos coordinados por el personal administrativo para avanzar y apoyar la realización de la intencionalidad instructiva de la comunidad educativa. El valor de esta aportación radica en que ejemplifica la participación activa del equipo directivo en todos los aspectos de la educación, no solo en el ámbito formal del aula.

Tapia (2010) por su parte, sostiene que la administración escolar es un medio por el que los centros educativos pueden experimentar una transformación y una mejora internas a través de diversas iniciativas de desarrollo.

Sin embargo, según Reyes y Farfán (2017) las escuelas deben ser vistas como organizaciones flexibles a la luz de la gestión escolar; es decir, abiertas a los cambios circunstanciales, adaptables a la naturaleza cambiante educativa y estar en la capacidad de dar solución a cualquier problema educativo, independientemente de su ubicación. Este análisis se suma al campo de la gestión educativa al introducir los conceptos de autoorganización y organizaciones flexibles como piedras angulares de una administración escolar eficaz que puede mejorar desafíos como la impartición de la enseñanza.

Según Aguerrondo (como se cita en Pérez-Ruíz, 2014), una gestión escolar eficaz incluye dar a las escuelas la libertad que necesitan para identificar y solucionar los problemas en su interior, al tiempo que se fomenta el desarrollo de entornos de aprendizaje colaborativo en los que los profesores pueden poner en

común sus habilidades y conocimientos. Por lo tanto, está claro que la mejora en el aprendizaje estudiantil es el objetivo principal de las escuelas. La gestión, en este sentido, implica tomar medidas para mejorar el sistema educativo mediante la colaboración entre administradores y educadores.

Como hemos visto, la administración escolar no es un conjunto discreto de actividades, sino más bien el medio por el que se realiza una amplia gama de tareas de instrucción para satisfacer las diversas necesidades de los estudiantes, los profesores y el conjunto de la comunidad escolar en la búsqueda de los objetivos específicos de la institución. Sobre la base de este entendimiento, podemos decir que la administración escolar se ocupa del funcionamiento interno de la escuela, incluyendo las formas y acciones adoptadas por los muchos actores dentro de la escuela, así como sus interacciones entre sí.

La gestión profesional del sector público; establece estándares e indicadores de desempeño claros; los cuales ponen más énfasis en el seguimiento, el incremento de mayores competencias, el estilo de gestión y la disciplina en el uso de los recursos y las limitaciones (Hood, 1991, citado por Pedrozo, 2018). Para aclarar, la gestión educativa no es lo mismo que la administración escolar o la planificación escolar, sino que se trata de un marco de comprensión y ejecución de la práctica educativa.

Por lo tanto, como explica García (2018), aunque la administración es un componente del todo, que tiene que ver con la gestión y el uso de los recursos, la gestión articula procedimientos provenientes de la teoría y la práctica para ayudar a la mejora continua de la calidad, la equidad y la relevancia de la educación.

Los CGE son definidos según MINEDU (2021) como estándares que permiten la conversión y operación, divididos en CGE de resultados y de condiciones, los cuales integran los cinco CGE que a continuación se describen como dimensiones de esta investigación

Dimensión 1: Desarrollo integral de los estudiantes, claramente las acciones del director será el velar el desarrollo y formación de los todos estudiantes con el perfil enmarcado en el CNEB. Es objetivo del director, garantizar que todos los estudiantes comprendan el perfil de graduación exigido por el CNEB y cultiven habilidades sociales y emocionales saludables.

Dimensión 2: Acceso de las y los estudiantes al sistema educativo hasta terminar el ciclo escolar y condiciones favorables para su desarrollo. Esto significa proporcionar a todos los estudiantes las oportunidades que necesitan para seguir una trayectoria educativa de éxito desde que entran en el sistema hasta que se gradúan. El objetivo es disminuir la proporción de estudiantes que se retiran de la escuela durante el primer año de aplicación en comparación con el conjunto del alumnado.

Dimensión 3: Gestión de condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio que brinda la I.E. Mediante la provisión de equipos y mobiliario adecuados para el desarrollo del aprendizaje, teniendo en cuenta la diversidad de los estudiantes, el contexto de acuerdo con las normas vigentes y los recursos disponibles. En el desarrollo, difusión, seguimiento, planificación y prevención de los actos que puedan incidir en el cumplimiento, la programación es fundamental. Controlar la asistencia y la puntualidad de los estudiantes y del profesorado en el I.E., hacer que se respete el horario previsto y asegurarse de que los estudiantes se matriculan en la escuela a tiempo y sin condiciones como parte de su derecho a la educación gratuita son aspectos importantes de esta misión. La gestión de riesgos, la preparación para emergencias y la planificación de contingencias de acuerdo con los cambios en la prestación de la atención forman parte de mantener los campus como lugares seguros para aprender. El mantenimiento de las instalaciones, el mobiliario y el material didáctico; la distribución puntual de los artículos solicitados; la facilitación de las mejores prácticas educativas.

Dimensión 4: Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB, mediante la creación de nuevas iniciativas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje con énfasis en la evaluación formativa sensible al contexto y un enfoque en la voz y la colaboración de los estudiantes.

También se incluye los aspectos referidos al Trabajo colegiado, la colaboración entre los educadores se centra en la mejora de la instrucción mediante la evaluación del crecimiento de los estudiantes y la toma de decisiones informadas (MINEDU, 2016). El monitoreo dentro del aula y fuera de ella para ver dónde se puede mejorar se llama, seguimiento pedagógico. En ella se piensa en formas de ayudar a los estudiantes que, de otro modo, tendrían que dejar en suspenso su



educación. Introducir un plan para dar a conocer los métodos del CNEB en el aula. Mejorar su enseñanza adoptando un enfoque más competitivo para la formación de los profesores (MINEDU, 2021)

Dimensión 5: Gestión del bienestar escolar que promueve el desarrollo integral del estudiante, se enfoca en la atención socioemocional y de aprendizajes tutoriales de manera individual o grupal con la participación de toda la comunidad educativa, promoviendo el respeto a los derechos humanos con responsabilidad, apoyo e intereses de relaciones comunes positivas, sin violencia con el rechazo de todo tipo de discriminación y violencia psicológica o física. Desarrollo y entrega clara de normas y reglas de convivencia, atención inmediata frente a casos de violencia según protocolos vigentes (MINEDU, 2021).

## II. METODOLOGÍA

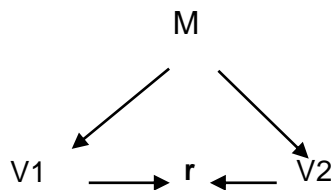
### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

La investigación fue de tipo aplicada, pues como precisa Hernández et al. (2014), no pretende realizar modificaciones o alteraciones en el comportamiento de las variables, y se enfoca en la observación y descripción de su comportamiento.

El nivel de investigación es descriptivo correlacional, ya que en un momento se describe las variables y sus dimensiones al respecto, y el propósito de este tipo de investigación es conocer una relación existente o su rango, donde se analizan las relaciones entre las variables.

Así mismo se optó por el enfoque cuantitativo, ya que como indica Hernández et al. (2014), se realiza una medición estadística de las variables. El enfoque usa los datos en la recopilación para analizarlos, responder preguntas de investigación, así como probar hipótesis, de la medición de variables e instrumentos (Hernández et al., 2014).

El diseño es no experimental, descriptiva correlacional transversal, debido a que no se manipulan las variables. Según Hernández (2014) en este tipo de estudio se observan situaciones que existen, el comportamiento evaluado de las variables en la muestra seleccionada y se realiza en un momento determinado.



Dónde:

M = muestra, V1 = Desempeño Directivo, V2 = Compromisos de gestión, r = relación

### 3.2 Variables y operacionalización

#### Desempeño Directivo.

**Definición conceptual:** De acuerdo al MINEDU (2014) corresponde este concepto a los actos o comportamientos observables de los líderes pedagógicos que exhiben competencia, evidenciada por sus habilidades, destrezas y conocimientos en la administración educativa.

**Definición operacional:** La medición de la variable 1, Desempeño Directivo, se distribuyó en tres dimensiones: Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje. Gestión operativa y evaluación. Orientación de los procesos pedagógicos, con un total de 19 ítems. Indicadores: Se consideró seis indicadores: planificación institucional, participación democrática, condiciones operativas que aseguran los aprendizajes, procesos para la evaluación de la gestión, promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes, gestiona la calidad de los procesos pedagógicos. Escala de medición. Se utilizó la escala ordinal de Likert. Las alternativas fueron Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

### **Compromisos de gestión escolar**

**Definición conceptual:** Mediante la RM N°189-2021 (MINEDU), la define como estándares que permiten desarrollar la gestión en la escuela de acuerdo con los indicadores y prácticas específicas, de esta manera los CGE promueve y refleja el manejo adecuado de la IE.

**Definición operacional:** La medición de la variable 2, Compromisos de gestión escolar se distribuye en cinco dimensiones: Desarrollo integral de los estudiantes, Acceso al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa, Gestión orientada al sostenimiento del servicio educativo, Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes, Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los estudiantes. Siendo un total de 22 ítems, aplicándose la escala de Likert. Indicadores: Se consideró ocho indicadores: gestión del aprendizaje, gestión de la continuidad escolar. gestión oportuna de actividades, gestión de material e infraestructura. gestión de mejora continua, gestión de estrategias pedagógicas, participación democrática. control de violencia y convivencia. Escala de medición. Se utilizó la escala ordinal de Likert. Las alternativas fueron Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)

### **3.3. Población y muestra**

El término población se entiende como la reunión de toda la casuística que coinciden en una serie de caracterizaciones (Gamarra et al.,2019). En este caso, la población está conformada por 51 directivos de IIEE públicas de convenio dentro de una UGEL de Arequipa 2022. La muestra por ser de carácter censal (muestreo

no probabilístico), se consideró la totalidad de la población. En la recolección de datos se utilizó un criterio de muestreo no probabilístico, entendidas por Hernández y Mendoza (2018) como un proceso de selección guiado por las particularidades propias contexto de la investigación, es decir que no obedece a un criterio estadístico generalizado.

### **3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

La técnica aplicada fue la encuesta, cuyo método permite recopilar datos al establecer relaciones con las observaciones utilizando cuestionarios desarrollados. Según Hernández et al. (2014) la encuesta es útil para recopilar información detallada de lo que deseas descubrir, nos ayudarán a entender la relación entre una variable y otra.

### **3.5 Procedimientos**

Realizado el planteamiento del problema, se recopiló información científica respecto a las variables de investigación en diversas publicaciones donde el marco teórico fue el adecuado, se tuvo en cuenta las dimensiones e indicadores para la elaboración de un cuestionario, siendo validado por tres expertos, luego se aplicó una muestra con la participación de diez directivos no pertenecientes a la población de investigación, el cual dio como resultado que es confiable el instrumento. Se solicitó formalmente la autorización a la representante general de las instituciones por convenio correspondiente a la Ugel en estudio para la aplicación del cuestionario se utilizó un formulario de Google, a su vez se brindó una breve explicación de los procedimientos propios de la aplicación del instrumento y del objeto en estudio la que se mantuvo en el anonimato, finalmente los datos se recabaron en una hoja Excel.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Concluida la recopilación de datos, se almacenaron de manera ordenada en una data del Software Excel, con una codificación de la escala Likert y el puntaje asignado. Enseguida se traspasaron estos datos al programa software SPSS para el análisis descriptivo, teniendo en cuenta el baremo para una mejor interpretación. El siguiente paso tratamiento estadístico involucra la transformación de variables y resultados. Mediante las pruebas estadísticas de comprobación de hipótesis.

## Baremos de los Instrumentos

**Tabla 1**

*Baremo Desempeño directivo*

Variable 1	Inicio	Proceso	Logrado
Variable: Desempeño directivo	19 - 44	45 - 70	71- 95
D1: Gestión para la mejora de las condiciones de los aprendizajes	7 - 16	17 - 26	27 - 35
D2: Gestión operativa y evaluación	6 - 14	15 - 23	24 - 30
D3: Orientación de los procesos pedagógicos.	6 - 14	15 - 23	24 - 30

**Tabla 2**

*Baremo Compromisos de gestión escolar*

Variable 2	Inicio	Proceso	Logrado
Variable: Compromisos de gestión	22 - 51	52 - 81	82-110
D1: Desarrollo integral los estudiantes	4 - 9	10 - 15	16-20
D2: Acceso al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa	2 - 4	5 - 7	8 - 10
D3: Gestión orientada al sostenimiento del servicio educativo	6 - 14	15 - 23	24 - 30
D4: Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes	4 - 9	10 - 15	16 - 20
D5: Gestión del bienestar escolar para el desarrollo integral de los estudiantes	6 - 14	15 - 23	24 - 30

### **3.7 Aspectos éticos**

La investigación presentada, cumple con los requisitos establecidos, según anexo 01-RCUN°0340-2021\_Codigo de Ética- UCV (3) como normas éticas para realizar investigación científica, respetando en la bibliografía las autorías, según disposiciones del APA, última versión. La investigación se basa en la correlación de dos variables de estudio en directivos de IIEE de la jurisdicción de una UGEL de Yanahuara – Arequipa.

Aplicando el principio ético de la autonomía que, según Álvarez (2015) es la capacidad humana y como tal permite la creación de muchos cambios que pueden influir fuertemente en su ejercicio. Luego, además bajo el criterio de beneficencia, hacer siempre el bien y no maleficencia, nunca hacer daño a nadie Zerón (2019). Así mismo la competencia profesional de los directivos buscará cuidar su integridad y manejo de la información de manera confiable y con carácter reservado, así como la honestidad y responsabilidad del investigador sin plagiar. Al respecto, Miranda (2013) define como una conducta no aceptable en una investigación científica, la que incluye fabricar, falsificar o plagiar por sugerencia, llevar a cabo o analizar investigaciones con informes de resultados de investigaciones hechas, por ello es importante de mantener la originalidad en todo el proceso de investigación hasta su publicación.

## IV. RESULTADOS

A continuación, los resultados descriptivos:

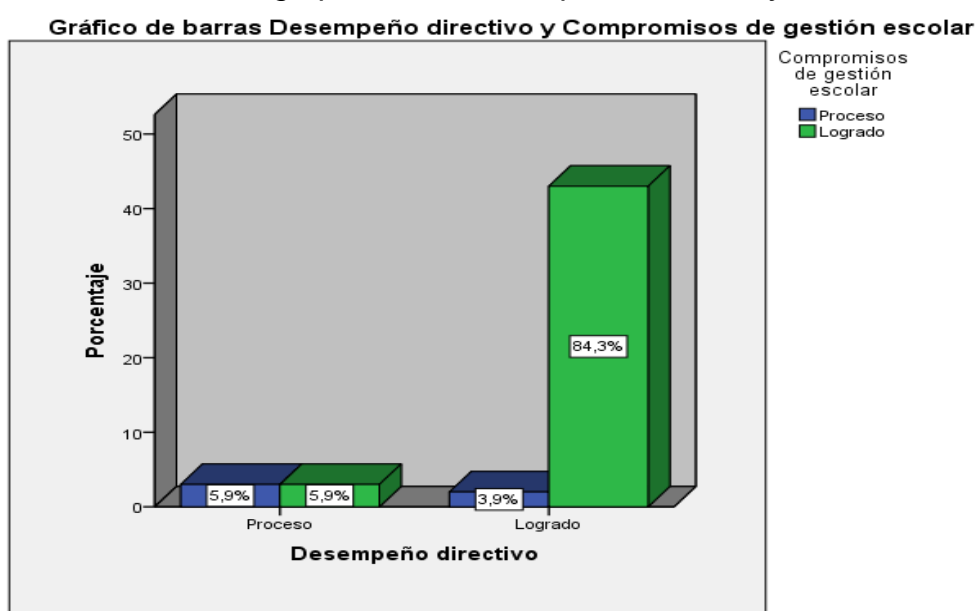
**Tabla 3**

*Tabla de contingencia de Desempeño directivo y CGE*

Variable	Nivel		CGE		Total
			Proceso	Logrado	
Desempeño directivo	Proceso	Recuento	3	3	6
		% del total	5,9%	5,9%	11,8%
	Logrado	Recuento	2	43	45
		% del total	3,9%	84,3%	88,2%
Total		Recuento	5	46	51
		% del total	9,8%	90,2%	100,0%

**Figura 1**

*Gráfico de barras agrupadas de Desempeño directivo y los CGE*



En la tabla 3, se observa de manera predominante la relación entre el nivel logrado de Desempeño directivo y el nivel logrado de CGE (84.3%). Son muy pocos los casos donde se observa un nivel en proceso de Desempeño directivo y nivel logrado de CGE, así mismo son muy escasos los directivos que presentan nivel logrado de Desempeño directivo y en proceso en cuanto a los CGE. Existe mayormente un eficiente nivel de logro en cuanto a los CGE como un eficiente desempeño directivo. Se puede observar de manera gráfica que existe una relación significativa entre Desempeño directivo y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa. Es decir que existe una coincidencia entre la percepción que se tiene acerca del cumplimiento de los CGE y el nivel que se alcanza en cuanto al desempeño directivo.

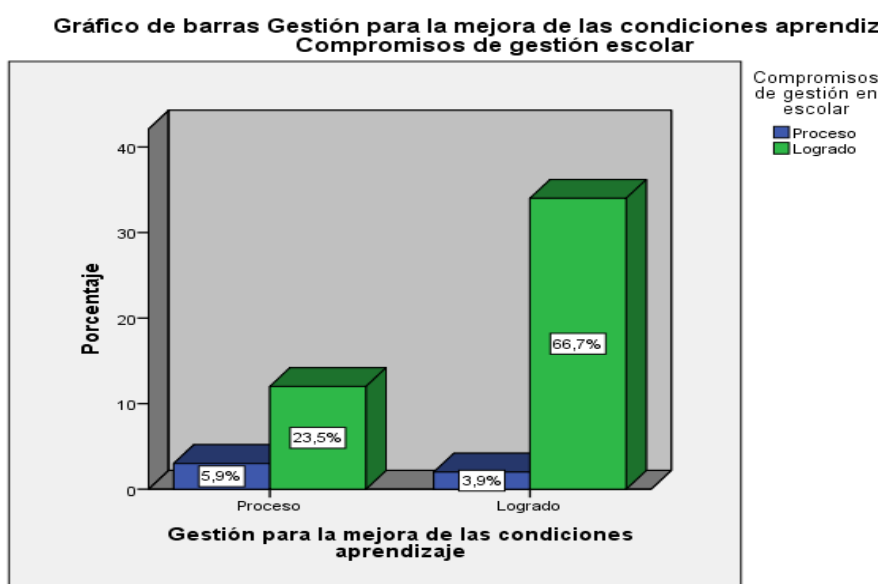
**Tabla 4**

*Tabla de contingencia de Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los CGE*

Dimensión	Nivel		CGE		Total
			Proceso	Logrado	
Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje	Proceso	Recuento	3	12	15
		% del total	5,9%	23,5%	29,4%
	Logrado	Recuento	2	34	36
		% del total	3,9%	66,7%	70,6%
Total		Recuento	5	46	51
		% del total	9,8%	90,2%	100,0%

**Figura 2**

*Gráfico de barras agrupadas de Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y CGE*

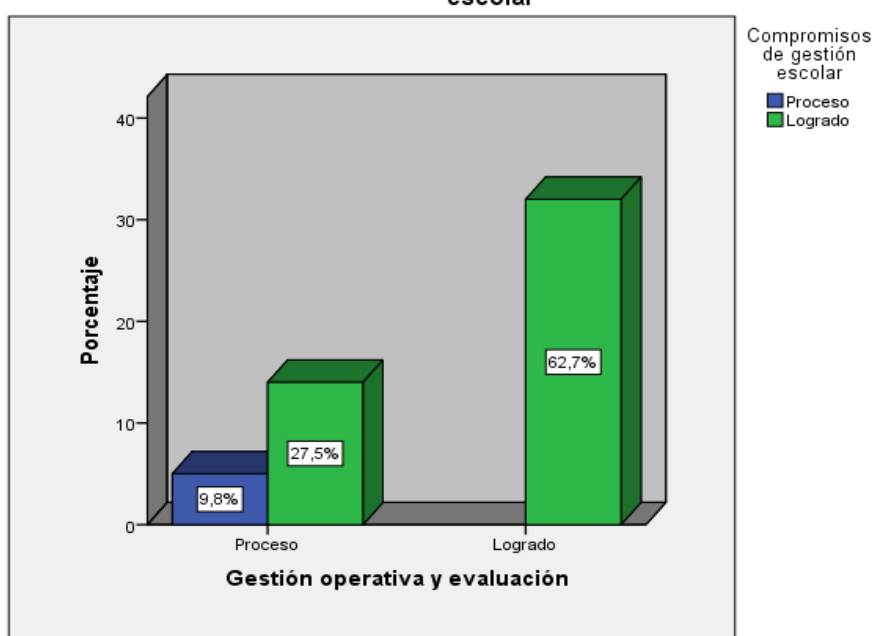


En la tabla 4 se observa una relación entre un nivel logrado de Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y un nivel logrado de CGE. También se observan algunos casos de directivos con un nivel en proceso de Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y un nivel logrado de CGE y muy pocos de nivel logrado de Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y en proceso en cuanto a CGE. Es decir que, se observan resultados con mayor variación que coincidencia entre factores. En la figura 2 se entiende que no existe una relación significativa entre la Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.



**Tabla 5***Tabla de Contingencia de Gestión operativa y evaluación y CGE*

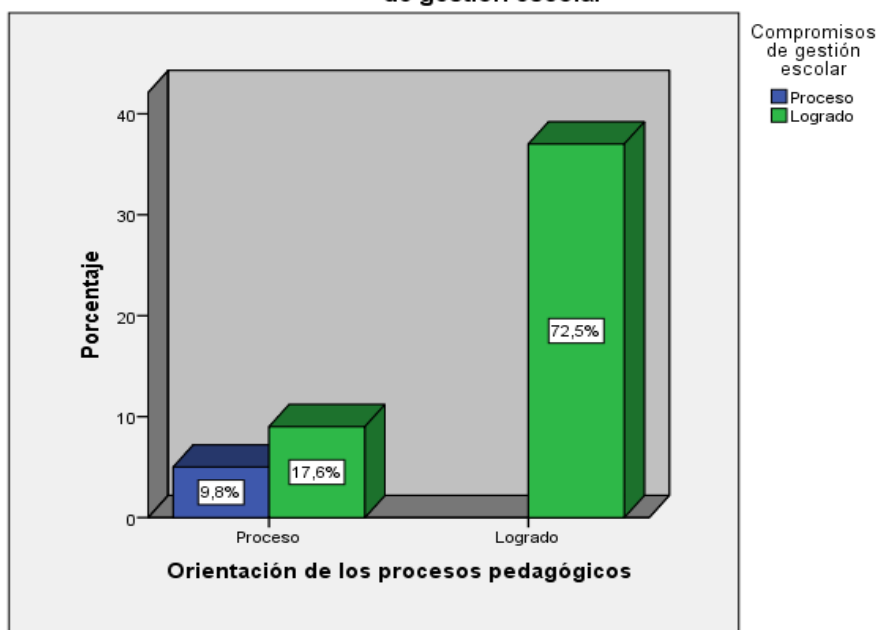
Dimensión	Nivel		CGE		Total
			Proceso	Logrado	
Gestión operativa y evaluación	Proceso	Recuento	5	14	19
		% del total	9,8%	27,5%	37,3%
	Logrado	Recuento	0	32	32
		% del total	0,0%	62,7%	62,7%
Total		Recuento	5	46	51
		% del total	9,8%	90,2%	100,0%

**Figura 3***Gráfico de barras agrupadas de Gestión operativa y evaluación y los CGE***Gráfico de barras Gestión operativa y evaluación y los Compromisos de gestión escolar**

En la tabla 5 se observa una relación entre un nivel logrado de Gestión operativa y evaluación y un nivel logrado de CGE (62.7%). Además, no se observa ningún caso de directivos con Gestión operativa y evaluación en nivel logrado y que a su vez se encuentren en nivel en proceso de CGE, aunque sí se encuentran casos de directivos con nivel proceso de Gestión operativa y evaluación y nivel logrado de CGE. De la figura 3 se entiende que existe una relación significativa entre la Gestión operativa y evaluación y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa. De manera gráfica se observa que todos los casos que se encontraron en proceso en cuanto a la Gestión operativa y evaluación fueron los mismos que se encontraron en nivel proceso en cuanto a los CGE.

**Tabla 6***Tabla de Contingencia de Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE*

Dimensión	Nivel		CGE		Total
			Proceso	Logrado	
Orientación de los procesos pedagógicos	Proceso	Recuento	5	9	14
		% del total	9,8%	17,6%	27,5%
	Logrado	Recuento	0	37	37
		% del total	0,0%	72,5%	72,5%
Total		Recuento	5	46	51
		% del total	9,8%	90,2%	100,0%

**Figura 4***Gráfico de barras agrupadas de Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE***Gráfico de barras Orientación de los procesos pedagógicos y los Compromisos de gestión escolar**

En la tabla 6 se observa una relación entre un nivel logrado de Orientación de los procesos pedagógicos y un nivel logrado de CGE (72.5%). Luego, no se encontró ningún caso de directivos con nivel logrado de Orientación de los procesos pedagógicos y nivel proceso de CGE. Cabe notar que sí existen algunos pocos casos de directivos con nivel proceso de Orientación de los procesos pedagógicos y nivel logrado de CGE. De la figura 4 se entiende que existe una relación significativa entre Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

## Resultados inferenciales

Para identificar la prueba estadística a utilizarse para la comprobación de hipótesis, se realizó en primer lugar la prueba de normalidad, la cual permitió determinar si se optará por una prueba paramétrica o no paramétrica.

**Tabla 7**

*Prueba de Normalidad*

Prueba de Kolmogorov Smirnov			
Dimensión/variable	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño directivo	.132	51	.026
Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje	.098	51	.020
Gestión operativa y evaluación	.092	51	.020
Orientación de los procesos pedagógicos	.149	51	.026
Compromisos de gestión escolar	.078	51	.020

Como se identifica en la tabla 7 de prueba de normalidad, los valores p (Sig.) resultantes son inferiores a 0,05 en las variables y todas las dimensiones, estos resultados permiten concluir que, los datos no siguen una distribución normal, lo que lleva a optar por una prueba estadística no paramétrica como lo es la prueba estadística Rho de Spearman, la cual permite determinar el grado de correlación entre las variables estudiadas.

### Contraste de hipótesis

#### Hipótesis general:

Ho: No existe relación significativa entre el Desempeño directivo y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

Ha: Existe una relación significativa entre el Desempeño directivo y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

**Tabla 8***Prueba de asociación y correlación para la hipótesis general*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X2	Rho de Spearman	
Sig.	.000	.000	51
Valor o magnitud	12,425	.494	

De la tabla 8 se tiene que, el valor de significancia en la prueba de Chi cuadrado es 0.00, valor inferior a 0.05, lo cual indica que existe relación significativa entre el Desempeño directivo y los CGE. Luego, el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman es 0.000, valor inferior a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, lo que permite afirmar que existe relación significativa entre las variables investigadas, además, esta relación es positiva y moderada (.494).

**Primera hipótesis específica**

Ho: No existe relación significativa entre la Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

**Tabla 9***Pruebas de asociación y correlación de la primera hipótesis específica*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X2	Rho de Spearman	
Sig.	.114	.119	51
Valor o magnitud	2,498	.221	

De la tabla 9 se tienen los valores de significancia de la prueba de Chi cuadrado (0.114) y de la prueba de Rho de Spearman (0.119), ambos valores superiores a 0.05, lo cual indica que no existe relación significativa entre la Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y los CGE. Por lo que, se acepta la hipótesis nula de la investigación. De este modo se infiere que, no hay un comportamiento similar o asociado entre la dimensión y la variable evaluada.

## Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la Gestión operativa y evaluación y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

Ha: Existe relación significativa entre la Gestión operativa y evaluación y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

**Tabla 10**

*Prueba de asociación y correlación para la segunda hipótesis específica*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X <sup>2</sup>	Rho de Spearman	
Sig.	.002	.002	51
Valor o magnitud	9,336	.428	

De la tabla 10 se observa el valor de significancia en la prueba de Chi cuadrado (0.002), el cual es inferior a 0.05, lo que indica la existencia de relación significativa entre la Gestión operativa y evaluación y los CGE. Además, el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.002) es también inferior a 0.05, lo que conduce a afirmar que existe relación significativa entre la variable y la dimensión considerada, además, esta relación es positiva y de intensidad moderada (.428). Así, se procede a aceptar la hipótesis alterna de la investigación.

## Tercera Hipótesis Específica

Ho: No existe relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

Ha: Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa.

**Tabla 11**

*Prueba de asociación y correlación para la tercera hipótesis específica*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X2	Rho de Spearman	
Sig.	.000	.000	51
Valor o magnitud	14,651	.536	

De la tabla 11 se tiene que, el valor de significancia en la prueba de Chi cuadrado es 0.000, valor inferior a 0.05, lo cual indica relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE. Además, el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman es 0.000, valor también inferior a 0.05, lo que lleva a afirmar que existe relación significativa entre la variable y la dimensión considerada, esta relación es positiva y moderada (.536). De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de la investigación.

## V. DISCUSIÓN

Una vez obtenidos los resultados propios de los objetivos planteados, se procedió a un análisis comparativo con los resultados y conclusiones de otras investigaciones con planteamientos y objetivos afines. Así, el análisis de discusión de resultados se realizó de manera ordenada según las hipótesis comprobadas.

Respecto a la hipótesis general se pudo comprobar que existe una relación positiva y moderada entre el nivel logrado de Desempeño directivo y el nivel logrado de CGE. Dichos resultados encuentran soporte en la investigación realizada por Rucoba (2021), quien encontró una relación significativa positiva alta entre el desempeño directivo y los CGE, relación cumplida en el 61.47 % de los casos, identificando el desempeño directivo en un nivel regular principalmente así mismo en la evaluación de la variable CGE.

Ello significa, considerando el criterio de Rodríguez y Lechuga (2019) que, en el conjunto de criterios técnicos que miden la productividad y la eficiencia del desempeño directivo existen aspectos que no se llegan a cumplir de manera integral, haciendo necesaria una intervención en cuanto a capacitación que brinde mayor manejabilidad y adaptabilidad de sus acciones dirigidas hacia un propósito. Del mismo modo, en cuanto al cumplimiento de los CGE, Cabe tener en claro a qué se hace referencia con gestión escolar, entendiendo esta idea según Loera (2010) como el conjunto de actividades realizadas por los distintos miembros de la comunidad educativa (director, profesores, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes) directamente relacionados con la responsabilidad primordial que tiene encomendada la institución educativa. Luego, atendiendo los aportes de De la O Casillas (2017) sobre gestión escolar, se entiende que existen también aspectos por mejorar en la aplicación del método del trabajo en equipo y en la construcción, planificación y evaluación de proyectos educativos para poder alcanzar las metas planteadas, de acuerdo a los diagnósticos generados, las estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos.

Propósito similar tuvo Vásquez (2019) en su estudio realizado en el ámbito educativo rural, contando con la misma técnica y tipo de instrumentos que en la presente investigación. El autor encontró una relación fuerte entre los aspectos mencionados, concluyendo que, a mayor nivel de liderazgo directivo es de esperar un mayor nivel de logro de CGE, de igual manera, si fuera el caso contrario, un

liderazgo directivo deficiente generaría niveles inferiores de alcance en cuanto a los CGE. De esta manera, la hipótesis alterna comprobada en esta investigación encuentra soporte y coherencia con investigaciones que tuvieron objetivos similares. Sobre estos resultados, es importante resaltar el rol crucial de los directores para adaptarse a los cambios y asumir el mando del liderazgo con total honestidad y transparencia.

Al respecto, son varios los autores que discuten la importancia del liderazgo de la dirección en términos de eficacia del profesorado y las formas en que impacta sustancialmente en el rendimiento estudiantil en una variedad de niveles educativos (Hermosilla et al., 2016; Fernández & Hernández, 2013, Incio & Capuñay, 2020). Por lo que, el liderazgo directivo se define mediante las acciones emprendidas por un director o grupo directivo para dirigir una organización hacia sus objetivos declarados mediante una planificación estratégica, una comunicación clara y una evaluación objetiva (Barbón & Fernández, 2018; Fernández-Castelló & Carrasco, 2019). Se deduce a partir de este análisis que, para evidenciar un desempeño directivo eficiente se requiere hacer énfasis en las capacidades relacionadas con el liderazgo directivo.

Luego, en el análisis de la primera hipótesis específica, se obtuvo una mayor proporción de directivos con un nivel logrado de Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y un nivel logrado de CGE. Sin embargo, también se evidenciaron algunos casos de directivos con un nivel en proceso de Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y un nivel logrado de CGE y muy pocos de nivel logrado de Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y en proceso en cuanto a CGE. Las pruebas estadísticas Chi cuadrado y Rho de Spearman indicaron valores de significancia mayores a 0.05, lo cual indicó que no existe relación significativa entre la Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y los CGE.

Debido a la variedad de asociaciones y un número considerable de directivos con nivel proceso en la Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje, se infiere que, se requiere reforzar los mecanismos para la construcción e implementación de la reforma escolar, para lograr mejorar la calidad en la enseñanza mediante la planificación, promoción de la democracia, la convivencia y participación intercultural de la familia y comunidad.



Estos resultados encuentran sustento con investigaciones de otras latitudes, como en los hallazgos de Córdor y Remache (2019), quienes al analizar las percepciones de directivos y docentes acerca de la calidad educativa y sus principales desafíos, determinaron que las actividades propuestas para el desarrollo en el aula eran consideradas de poca importancia, con poco enfoque en métodos, técnicas, estrategias o procedimientos pedagógicos o didácticos. Lo que lleva a concluir que, la gestión y el desarrollo directivo afecta el aprendizaje y que ceñirse a los métodos tradicionales no mejoran la calidad de la enseñanza.

En este aspecto, resulta relevante el aporte de Hellriegel y Slocum (2009) sobre las acciones esenciales del personal directivo, resaltando en primer lugar la motivación, que requiere la transmisión de visiones fundamentales, que hable de las metas y objetivos esenciales de las personas; la estimulación intelectual, con un énfasis primordial en los individuos hacia la innovación y la orientación hacia mayores esfuerzos; el impulso de la creatividad y la invención con visión institucional, sin discriminación y con mucho tacto; ser un agente de inspiración de valores y respeto en el trabajo, finalmente la consideración individualizada, con un enfoque de atención a los requerimientos de sus maestros en la institución para proyectarse y desarrollar sus funciones diarias con satisfacción.

Asimismo, como los resultados de esta dimensión del desempeño directivo involucran la participación en los instrumentos de gestión escolar, la investigación realizada por Bravo (2017) en Chile es pertinente traerla a colación en cuyos resultados de estudio muestra que el director es un agente de cambio porque puede evaluar los requerimientos de su escuela y proponer soluciones.

Esta dimensión del desempeño directivo también incluye la motivación de la comunidad educativa hacia el establecimiento de metas para la mejora de los aprendizajes, y en ese sentido se tiene la investigación de Quispe (2020) la cual encontró una relación directa y significativa entre el liderazgo del director sobre la enseñanza y los resultados de aprendizaje en las escuelas secundarias. De igual forma concluyó, que una óptima gestión instruccional por parte de los administradores incrementa los niveles de efectividad docente y, por el contrario, que, si los líderes gerenciales no priorizan la gestión pedagógica, la efectividad de los docentes se verá reducida, e insuficiente.

Como se puede percibir, la administración escolar no es un conjunto de actividades aisladas entre sí, sino es el medio por el que se realiza una amplia gama

de tareas de instrucción para satisfacer las diversas necesidades de los estudiantes, los profesores y el conjunto de la comunidad escolar en la búsqueda de los objetivos educativos. Sobre la base de este entendimiento, la función directiva se ocupa del funcionamiento interno de la escuela, incluyendo las formas y acciones adoptadas por los muchos actores dentro de la escuela, así como sus interacciones entre sí.

Luego, en los resultados de la segunda hipótesis específica se encontró relación significativa entre un nivel logrado de Gestión operativa y evaluación y un nivel logrado de CGE (62.7%). Hallazgos que contrastan con las conclusiones detalladas por Yáñez y Rivero (2020), quienes evaluaron y encontraron en un caso chileno que, menos del 50% entendía conceptos del marco de buen gobierno y liderazgo escolar, que están medianamente preparados para la práctica. Por lo que, mejorar el liderazgo escolar genera situaciones de mejora en las habilidades al planificar la capacitación e implementar la política y estructura educativa.

Es decir, se entiende que los docentes consideran que el personal directivo gestiona de forma justa y eficiente los recursos humanos, materiales, de tiempo y monetarios, priorizando que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de alta calidad. Además, reconoce la evaluación como un elemento fundamental para garantizar los procesos de desarrollo institucional, porque permite tener conocimiento sobre las propias prácticas y efectuar un juicio valorativo compartido sobre estas, siendo una de las bases para la innovación y la mejora educativa. La evaluación facilita a los equipos y a los centros escolares aprender y ser protagonistas del quehacer educativo (Chiguay y Villagra, 2016).

Además, sobre este punto, coincidiendo con Yáñez y Rivero (2020), Adalberto et al., (2020) utilizando escalas de autoevaluación, rúbricas y cuadernos de trabajo de campo dan cuenta que los directivos no siempre contextualizan el diagnóstico de la organización en la que laboran, repercutiendo en su gestión y toma de decisiones. La mayoría de directivos no informan cualitativa y cuantitativamente el desempeño de los compromisos de gestión anualmente, ya que carecen de habilidades específicas para preparar informes, lo que menoscababa su capacidad para liderar y recomiendan el acompañamiento durante el trabajo colegiado.

Finalmente, en la comprobación de la tercera hipótesis específica se encontró una relación significativa entre un nivel logrado de Orientación de los

procesos pedagógicos y un nivel logrado de CGE (72.5%). Estos resultados son importantes en tanto, debido a que esta dimensión incluye las oportunidades de capacitación continua docente para mejorar su desempeño, la generación de ambientes favorables de trabajo para el desarrollo personal y profesional, el apoyo a iniciativas docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos innovadores y la motivación para la retroalimentación sobre el aprendizaje.

Por lo que resulta pertinente la revisión de los resultados de Rodríguez (2018), quien para visualizar las características clave del liderazgo y su impacto, evalúa tres dimensiones principales: el aprendizaje estudiantil, el desarrollo personal y organizacional y la interacción con el entorno, concluyó que, el liderazgo del directivo tiene un fuerte impacto en el desarrollo de las personas y organizaciones, así como en el aprendizaje estudiantil, tal como afirman Bastida y Mora (2017) al considerar necesario comprender que, la gestión educativa es el proceso de formación de hombres y el proceso de formación de formadores de hombres, donde todos los profesionales del ámbito educativo son tutelados y dirigidos, comprendiendo que sin mando no hay dirección, al contrario, sin embargo también debe darse espacio para la autonomía en el liderazgo dentro del sector educativo.

También se justifica la consideración del trabajo de Peire (2019) en Argentina, porque demuestra la importancia de que los directores participen en actividades pedagógicas dentro de la escuela para el logro de sus propios objetivos profesionales y la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Los profesores y los administradores necesitan más tiempo para participar en actividades pedagógicas, reflexionar sobre su eficacia, documentar y compartir estrategias exitosas con sus compañeros y colaborar con colegas de otras escuelas.

A partir de este análisis, se comprende que la competencia del personal docente y directivo consiste en saber qué hacer en determinados momentos, además de la voluntad de hacer un trabajo de gestión de calidad razonable y básica, con comprensión de los conceptos y consecuencias éticas y sociales de las decisiones tomadas. Consiste, además, en fomentar y dirigir la formación de una comunidad profesional de aprendizaje como un trabajo conjunto entre el profesorado de su centro; los objetivos declarados de esta comunidad y el refuerzo

del progreso de los estudiantes. La colaboración, la reflexión profesional y la formación continua son fundamentales para este trabajo.

Como parte de las reflexiones finales, es necesario reconocer la importancia del liderazgo pedagógico dentro de la gestión directiva, ya que como según señalan los resultados de la investigación de Cobos (2021), el liderazgo pedagógico en la gestión de las instituciones educativas se basa en una serie de acciones y compromisos de gestión que tienen como objetivo mejorar las experiencias educativas de los estudiantes, entre otras cosas: potenciando las capacidades profesionales de los profesores, fomentando el trabajo en equipo de los estudiantes y de los compañeros, promoviendo líneas de comunicación abiertas y facilitando la colaboración productiva. Además del acompañamiento sistemático a los profesores y llevar a cabo una reflexión conjunta para la consecución de los objetivos de aprendizaje en los estudiantes, ya que, esto permite vigilar la calidad de los procesos pedagógicos que se producen en el centro educativo.

## VI. CONCLUSIONES

### **Primera:**

Respecto al Objetivo general, se determinó que existe relación significativa entre el Desempeño directivo y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.000) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.000), ambos inferiores a 0.05. Además, esta relación de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman (.494) es positiva y moderada. De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de investigación.

### **Segunda:**

Sobre el primer objetivo específico se determinó que, no existe relación significativa entre la Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.114) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.119), ambos valores mayores a 0.05. De esta forma, se acepta la hipótesis nula de investigación.

### **Tercera:**

Conforme al segundo objetivo específico, se determinó que existe relación significativa entre la Gestión operativa y evaluación y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.002) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.002), ambos inferiores a 0.05. Además, esta relación de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman (.428) es positiva y moderada. De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de investigación.

### **Cuarta:**

Finalmente, sobre el tercer objetivo específico, se determinó que existe relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos y los CGE en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.000) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.000), ambos inferiores a 0.05. Además, esta relación de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman (.536) es positiva y moderada. De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de investigación.

## VII. RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se recomienda a los directivos de la UGEL de Yanahuara, centrarse en las áreas que pueden ayudar a mejorar la eficacia de la gestión: la planificación del currículo; el seguimiento; el apoyo y refuerzo de la práctica de los maestros; el seguimiento activo de los aprendizajes de los estudiantes; la participación de todos los agentes educativos; el ambiente y las relaciones de convivencia en la institución educativa; y la gestión de la infraestructura, la salud, los recursos y los materiales.

### **Segunda:**

Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Yanahuara a diseñar un plan para su propio crecimiento profesional que se centre en el aumento de sus habilidades de liderazgo con el fin de impulsar su eficacia directiva y proporcionar resultados más satisfactorios en el cumplimiento de sus responsabilidades como administradores escolares.

### **Tercera:**

Se recomienda a los directivos de las educativas públicas de la UGEL de Yanahuara, destacar la importancia de los grupos de interaprendizaje para reflexionar y reforzar el trabajo de los profesores, la promoción de talleres de buena convivencia escolar y la gestión de las condiciones de funcionamiento, los recursos y los materiales para que los estudiantes accedan, mantengan y mejoren sus logros de aprendizaje.

### **Cuarta:**

Que los directores de la UGEL de Yanahuara que han cumplido con todos sus desempeños establecidos por el Ministerio de Educación sean reconocidos y felicitados por sus esfuerzos, lo que debe ser ejecutado por los organismos intermedios al Ministerio de Educación, que permita valorar el sentido de responsabilidad y liderazgo directivo.

## REFERENCIAS

- Adalberto, G., Janet, T., Félix, A., Vela-quico, G., & Vela-quico, A. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 26, 376-400. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146025/html/>
- Arana, L., & Coronado, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. *Revista EDUCA UMCH*, (09), 73-96. <https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33>
- Barbón, O. & Fernández, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51-55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Bastida, L. & Mora, E. (2017). La dirección educacional y la dirección en la escuela: sus especificidades. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 34-38. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Bernal, J. (2001). *Leading change: Transformational Leadership*. Anuario de Educación, 47.
- Berkhout, P., Hartog, J., & Praag, M. Entrepreneurship and financial incentives of return, risk, and skew. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 40(2), 249-268
- Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe, A. (2019). La evaluación formativa en educación superior. Una revisión internacional. *Revista Innova Educación*, 1. <https://bit.ly/2ZvDx6K>
- Bolívar, R. (2013). Comunidades profesionales de aprendizaje. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(62), 1-12. [http://rieoei.org/rie\\_contenedor.php?numero=5702&titulo=Comunidades%2520Profesionales%2520de%2520Aprendizaje.%2520Instrumentos%2520de%2520diagn%25F3stico%2520y%2520evaluaci%25F3n](http://rieoei.org/rie_contenedor.php?numero=5702&titulo=Comunidades%2520Profesionales%2520de%2520Aprendizaje.%2520Instrumentos%2520de%2520diagn%25F3stico%2520y%2520evaluaci%25F3n)
- Cárdenas, T., Incio, N., Colca, R., Martínez, A., Galindo, M., Vilchez, M., Casilla, J., Cuenca, V., Morán, A., Santillán, V., Peraza, B., Pereyra, J., & Sifuentes, V. (2020). *Marco de buen desempeño del directivo*. 56.

[http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hill
- Chiguay, M. & Villagra, C. (2016). Assessing Upper Management Performance: One School'S Management and Leadership Experience. *Rev. Gestión de la Educación*, 6(2), 103-117, ISSN: 2215-2288. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25491>.
- Cobos, G. (2021). *Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar* [Tesis de maestría, Universidad Femenina del Sagrado Corazón]. [https://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.11955/847/Cobos%20Cieza%2C%20Gianina%20Elena\\_2021.pdf%20..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.11955/847/Cobos%20Cieza%2C%20Gianina%20Elena_2021.pdf%20..pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cóndor, B. & Remache, M. (2020). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116–131. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Crosswell, L., & Elliott, R. (2004). Committed Teachers, Passionate Teachers: The Dimension Of Passion Associated with Teacher Commitment and Engagement. AARE Conference 2004, 1–12. <https://eprints.qut.edu.au/968/>
- De la O Casillas, J. (2017). *Gestión Escolar, en Nuevo Modelo Educativo*. <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- Elmore, R. (2008). Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.) (2008). *Improving School Leadership*, 2, 37-68. París: OECD
- Fernández-Castelló, A. & Carrasco, G. (2019). Competencias del líder en healthcare. *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(4), 165-166. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2019.05.001>
- Fernández, J. & Hernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa Estudio de casos. *Perfiles Educativos*, 35(142), 27-41. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(13\)71847-6](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(13)71847-6)
- Gamarra, G., Wong, F., Rivera, T., & Pujay, O. (2019). *Estadística de investigación con aplicaciones en SPSS*. Editorial San Marcos



- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2016). Transformational leadership and its impact on teacher management: The case of a school in northern Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604
- García, J. (2018). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2, 269-279. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/166/0>
- García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *JEL*, 12-14, 19
- Garfield, Z., Rueden, C., & Hagen, E. (2018). The evolutionary anthropology of political leadership. *The Leadership Quarterly* (30), 59-80. Doi [doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.001)
- Gómez, R., Villarreal, S. & Villarreal, S. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y administración*, 60(3), 686-702
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Organizational Behavior*. 12a. ed. México: CENGAGE Learning.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* [Investigation methodology] (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hickman, K. (2017). *A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale* [Tesis Doctoral, Carson-Newman University]. [https://www.cn.edu/libraries/tiny\\_mce/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/Dissertations/Dissertations2017/Hickman\\_Final.pdf](https://www.cn.edu/libraries/tiny_mce/tiny_mce/plugins/filemanager/files/Dissertations/Dissertations2017/Hickman_Final.pdf)
- Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. (2017). Entrepreneurship and the determinants of firm survival within regions: human capital, growth motivation and locational conditions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3-4), 357-389

- Incio, F. & Capuñay, D. (2020). Managerial leadership and teacher's performance in the private high schools. *Rev. Epistemia*, 4(3), 119-128. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1422/1960>
- Limongi, V., Ramón, F. Lozado J. (2020). Executive leadership to improve teacher performance of the educational units, 2016 - 2020. *In Crescendo*, 11(4): 463-485. <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2313>
- Loera, A. (2010). *Para fortalecer el trabajo directivo. Módulo de Apoyo*. México: sep/pec.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. & Dickson, P. (2017). Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 41(6), 973-998 <http://dx.doi:10.1111/etap.12237>.
- Lu, J. & Herremans, I. (2019). Board genderdiversity and environmental performance: An industries perspective. *Bus Strat Env*.1-16., 1-16. <http://dx.doi.org/10.1002/>.
- Millán, J., Congregado, E., & Román, C. (2014). Entrepreneurship persistence with and without personnel: The role of human capital and previous unemployment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 187-206
- Ministerio de Educación (2016). *Marco Del Buen Desempeño Directivo*. [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación (2021). RM N° 189-2021. (n.d.). RM N° 189-2021-MINEDU (2).pdf.
- Miranda, A.(2013). Fabricación, falsificación o plagio al proponer, realizar o revisar investigación, o al reportar resultados de una investigación. *Revista Chilena de Derecho*, 40(2), 711 - 715
- Ordoñez, C.; Castillo, D.; Ordoñez, A., & Orbe, M. (2020). Leadership leadership and teacher performance: Approach from the Ecuadorian legal field. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>
- Pedrozo, Z., Fernández, P. & Raspa, G. (2018). Characteristics of the Strategic

- Educational. *Praxis*, 14(2), 125-133.  
<http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2666>.
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369.
- Pozner, P. (2003). *La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (sep). Antología de gestión escolar*. México: sep
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14.  
<https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Reyes, I., & Farfán, M. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73),45-61. ISSN: 0188-168X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Rodríguez, C.(2018).Liderazgo directivo en contextos de alta necesidad. Gestión es-colar desde el enfoque de justicia social. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 2(3), 77-92. Universidad Cesmag.Colombia
- Rodríguez-Marulanda, K., & Lechuga-Cardozo, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79-101.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rucoba, L. (2021). *Desempeño directivo y compromisos de gestión escolar en la institución educativa n° 0707 Emilio San Martín, Tabalosos - 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66161/Rucoba\\_RLL-SD.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66161/Rucoba_RLL-SD.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Tapia, G. (2010). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de Trabajo*. México.
- Vásquez, N. (2019). *Liderazgo directivo y logro de compromisos de gestión escolar en instituciones educativas rurales de Huaytará* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38353/vasquez\\_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38353/vasquez_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Waters, T., Marzano, R. & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Working paper*. Denver: McRe
- Yañez, T. & Rivero, R. (2020). ¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? estudio de opinión a partir del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. *Calidad en la educación* 52, 81-110. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/667/607>
- Zerón, A.(2019). Beneficence and non-maleficence. *Rev ADM*; 76(6): 306-307. <https://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2019/od196a.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Desempeño directivo y compromisos de gestión escolar en instituciones públicas de una UGEL de Yanahuara. Arequipa, 2022.

Autor: Chambi Vilavila Rosa

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Población y muestra	Instrumentos	Estadísticas
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño directivo y los Compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Desempeño directivo</p>	<p>Enfoque</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Tipo</p> <p>Aplicada</p>	<p>Población:</p> <p>La población está conformada por 51 directivos dentro de una UGEL de Arequipa.</p>	<p>Cuestionario de Desempeño directivo</p>	<p>Estadística inferencias Chi cuadrado y Rho de Spearman</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión operativa y evaluación y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la orientación de los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación entre la gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión operativa y evaluación y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.</p> <p>Determinar la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión operativa y evaluación y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.</p> <p>Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de una UGEL de Yanahuara, Arequipa 2022.</p>	<p>Variable 2:</p> <p>Compromisos de gestión escolar</p>	<p>Diseño</p> <p>No experimental, descriptiva correlacional.</p>	<p>Muestra</p> <p>La muestra por ser de carácter censal (muestreo no probabilístico) considera la totalidad de la población.</p>	<p>Cuestionario de Compromisos de gestión escolar</p>	<p>Estadística inferencias Chi cuadrado y Rho de Spearman</p>

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables

Título: Desempeño directivo y compromisos de gestión escolar en instituciones públicas de una UGEL de Yanahuara. Arequipa, 2022

Autor: Chambi Vilavila Rosa

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Desempeño directivo	Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia (MINEDU, 2016).	Para la variable desempeño directivo, se medirá con un cuestionario estructurado en 19 ítems aplicada a una muestra.	Gestión para la mejora de las condiciones aprendizaje	Planificación institucional	1. Diagnostico rasgos del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas educativas.	Ordinal. Escala Likert
					2. Diseño de manera participativa los instrumentos de gestión escolar según las características del entorno institucional.	
					3. Establezco mediante el consenso metas, objetivos en función del logro de aprendizajes	
					4. Motivo a la comunidad educativa en el establecimiento de metas para la mejora de los aprendizajes.	
					5. Propicio espacios de integración del personal de su I.E que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente	
			Gestión operativa y evaluación	Participación democrática	6. Fomento la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	Casi nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
					7. Fomento la organización familiar y comunitaria a través de los comités de clase, APAFA, CONEI u otras áreas escolares	
					8. Superviso y estimo el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.	
					9. Motivo el buen uso y aprovechamiento de material educativo entregado por el sector: textos, cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico	
					10. Conozco conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para la gestión.	
			Orientación de los procesos pedagógicos	Procesos para la evaluación de la gestión	11. Identifico necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.	
					12. Administro e implemento estrategias para garantizar la transparencia en la gestión de cuentas	
					13. Convoco al colectivo escolar que realice un autocontrol periódico de observación, para evaluar si se han alcanzado los objetivos establecidos por la I.E durante este periodo.	
					14. Gestiono las oportunidades de capacitación docente continua para mejorar el desempeño docente en función del logro de objetivos educativos	
					15. Propicio un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional, la autoestima y la mejora continua de los maestros.	

						<p>16. Promuevo y apoyo las iniciativas docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos innovadores y orientados a la investigación a favor de los aprendizajes.</p> <p>17. Oriento y promuevo la participación del personal docente en el proceso de planificación de programas y planes de estudios con base en los lineamientos del Sistema Curricular Nacional</p> <p>18. Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p> <p>19. Motivo a que los docentes deberían utilizar los resultados de evaluación para proporcionar la retroalimentación sobre el aprendizaje y reflejar su propio logro pedagógico.</p>	
Compromisos de gestión escolar	Según Minedu (2021) Los CGE son estándares que permiten desarrollar la gestión en la escuela de acuerdo con indicadores y prácticas específicas. De esta forma, CGE promueve y refleja manejo adecuado II.EE.	La medición de la variable 2, Compromisos de gestión escolar se distribuye en cinco dimensiones: Desarrollo integral de los estudiantes, Acceso al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa, Gestión orientada al sostenimiento del servicio educativo, Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes, Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los estudiantes. Siendo un total de 22 ítems, empleándose la escala de Likert.	Desarrollo integral de las y los estudiantes.	Gestión del aprendizaje		<p>1. Incremento el número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro satisfactorio en las evaluaciones que genera la I.E.</p> <p>2. Reduzco el número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio en las evaluaciones que genera la I.E.</p> <p>3. Incremento el número o porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participó la IE.</p> <p>4. Reduzco el número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participa la I.E.</p> <p>5. Reduzco el número o porcentaje de estudiantes que interrumpen sus estudios, con relación al número de matriculados al inicio del periodo lectivo.</p> <p>6. Brindo las condiciones necesarias para el desarrollo de una trayectoria educativa favorable, hasta su culminación.</p> <p>7. Participo en la elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización.</p> <p>8. Gestiono oportunamente y sin condicionamientos la matrícula de los estudiantes</p> <p>9. Realizo el seguimiento de la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal de la IE asegurando del cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión.</p> <p>10. Implemento el mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de</p>	Ordinal. Escala Likert  Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Acceso de las y los estudiantes al SEP	Gestión de la continuidad escolar			
			Gestión orientada al sostenimiento del servicio educativo	Gestión oportuna de actividades			



	Gestión de material e infraestructura	la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, y desastres.
		11. Informo oportunamente la entrega y buen del uso de materiales y recursos educativos.
		12. Gestiono el mantenimiento de la infraestructura equipamiento y mobiliario.
Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes	Gestión de mejora continua	13. Promuevo la generación de espacios de trabajo colegiado y estrategias de acompañamiento pedagógico para la reflexión, evaluación y toma de decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de los docentes.
		14. Recojo información utilizando los instrumentos pertinentes en el monitoreo de la práctica pedagógica docente e identifico fortalezas, necesidades para realizar estrategias de fortalecimiento.
	Gestión de estrategias pedagógicas	15. Verifico la implementación de estrategias mediante proyectos, actividades de difusión con la aplicación de enfoques del CNEB
		16. Implemento estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional en el ámbito pedagógico
Gestión orientada al desarrollo integral de los estudiantes	Participación democrática	17. Promuevo el fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización de la IE, fomentando las relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa.
		18. Promuevo la elaboración articulada, concertada y difusión de las normas de convivencia de la IE.
	Control de violencia y convivencia	19. Implemento acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la I.E, de acuerdo a protocolos vigentes.
		20. Atiendo oportunamente las situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo a los protocolos establecidos.
		21. Establezco una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar.
		22. Fortalezco el acompañamiento de los estudiantes y de las familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual Integral

### Anexo 3: Instrumentos de investigación

#### ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

Adaptada según MBDDir MINEDU (2014)

Estimado directivo, esta encuesta tiene como objetivo identificar el nivel del desempeño directivo, forma parte de una investigación científica para obtener el grado de maestría, la misma que tiene un carácter anónimo y reservado. Le agradeceré responder con objetividad y sinceridad la información brindada, según sea su percepción.

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

Ítems	Escala Valorativa				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Gestión para la mejora de las condiciones de aprendizaje</b>					
1	Diagnostico rasgos del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas educativas.				
2	Diseño de manera participativa los instrumentos de gestión escolar según las características del entorno institucional.				
3	Establezco mediante el consenso metas, objetivos en función del logro de aprendizajes				
4	Motivo a la comunidad educativa en el establecimiento de metas para la mejora de los aprendizajes.				
5	Propicio espacios de integración del personal de su I.E que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente				
6	Fomento la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.				
7	Fomento la organización familiar y comunitaria a través de los comités de clase, APAFA, CONEI u otras áreas escolares				
<b>Dimensión 2: Gestión operativa y l evaluación</b>					
8	Superviso y estimulo el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.				

- 
- 9 Motivo el buen uso y aprovechamiento de material educativo entregado por el sector: textos, cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico
  - 10 Conozco conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para la gestión.
  - 11 Identifico necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.
  - 12 Administro e implemento estrategias para garantizar la transparencia en la gestión de cuentas
  13. Convoco al colectivo escolar que realice un autocontrol periódico de observación, para evaluar si se han alcanzado los objetivos establecidos por la I.E durante este periodo.

---

### **Dimensión 3: Orientación de los procesos pedagógicos**

- 14 Gestiono las oportunidades de capacitación docente continua para mejorar el desempeño docente en función del logro de objetivos educativos.
  - 15 Propicio un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional, la autoestima y la mejora continua de los maestros.
  - 16 Promuevo y apoyo las iniciativas docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos innovadores y orientados a la investigación a favor de los aprendizajes.
  - 17 Oriento y promuevo la participación del personal docente en el proceso de planificación de programas y planes de estudios con base en los lineamientos del Sistema Curricular Nacional.
  - 18 Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
  - 19 Motivo a que los docentes deberían utilizar los resultados de evaluación para proporcionar la retroalimentación sobre el aprendizaje y reflejar su propio logro pedagógico.
-

## ENCUESTA PARA MEDIR COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Adaptada según R.M 189-2021.MINEDU

Estimado directivo, esta encuesta tiene como objetivo identificar el nivel de compromisos de gestión escolar, forma parte de una investigación científica para obtener el grado de maestría, la misma que tiene un carácter anónimo y reservado. Le agradeceré responder con objetividad y sinceridad la información brindada, según sea su percepción

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

N°	Ítems	Escala Valorativa				
		1	2	3	4	5

### **Dimensión 1: Desarrollo integral de las y los estudiantes**

- 1 Incremento el número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro satisfactorio en las evaluaciones que genera la I.E.
- 2 Reduzco el número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio en las evaluaciones que genera la I.E.
- 3 Incremento el número o porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participó la IE.
- 4 Reduzco el número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participa la I.E.

### **Dimensión 2: Acceso al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa**

- 5 Reduzco el número o porcentaje de estudiantes que interrumpen sus estudios, con relación al número de matriculados al inicio del periodo lectivo.
- 6 Brindo las condiciones necesarias para el desarrollo de una trayectoria educativa favorable, hasta su culminación

### **Dimensión 3: Gestión orientada al sostenimiento del servicio educativo**

- 7 Participo en la elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización.
- 8 Gestiono oportunamente y sin condicionamientos la matrícula de los estudiantes
- 9 Realizo el seguimiento de la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal de la IE asegurando del cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión.

- 
- 10 Implemento el mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, y desastres.
  - 11 Informo oportunamente la entrega y buen del uso de materiales y recursos educativos.
  - 12 Gestiono el mantenimiento de la infraestructura equipamiento y mobiliario.

---

**Dimensión 4: Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes**

- 13 Promuevo la generación de espacios de trabajo colegiado y estrategias de acompañamiento pedagógico para la reflexión, evaluación y toma de decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de los docentes.
- 14 Recojo información utilizando los instrumentos pertinentes en el monitoreo de la práctica pedagógica docente e identifico fortalezas, necesidades para realizar estrategias de fortalecimiento.
- 15 Verifico la implementación de estrategias mediante proyectos, actividades de difusión con la aplicación de enfoques del CNEB
- 16 Implemento estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional en el ámbito pedagógico

---

**Dimensión 5: Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los estudiantes**

- 17 Promuevo el fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización de la IE, fomentando las relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa.
  - 18 Promuevo la elaboración articulada, concertada y difusión de las normas de convivencia de la IE.
  - 19 Implemento acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la I.E, de acuerdo a protocolos vigentes.
  - 20 Atiendo oportunamente las situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo a los protocolos establecidos.
  - 21 Establezco una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar.
  - 22 Fortalezco el acompañamiento de los estudiantes y de las familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual Integral
-

## Anexo 4: Validación de instrumentos por expertos.

### Validador experto 1:

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre Desempeño directivo, está apto para ser aplicado a la muestra de estudio.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable        Aplicable después de corregir        No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: DÁVALOS SULLCAHUAMÁN SANDRA

DNI:31033084

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Arequipa, 07 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**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.



-----  
Firma del Experto Informante.

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPROMISOS DE GESTIÓN

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre Compromisos de gestión escolar, está apto para ser aplicado a la muestra de estudio.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable        Aplicable después de corregir        No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: DÁVALOS SULLCAHUAMÁN SANDRA

DNI:31033084

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Arequipa, 07 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**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.



-----  
Firma del Experto Informante.



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
DAVALOS SULLCAHUAMAN, SANDRA DNI 31033084	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 03/08/2009 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS <i>PERU</i>
DAVALOS SULLCAHUAMAN, SANDRA DNI 31033084	<b>MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION</b> - Fecha de diploma: 31/10/2014 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

**Validador experto 2:**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre Desempeño directivo, está apto para ser aplicado a la muestra de estudio.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Díaz Murillo Roxana Amparo.       DNI: 29237855

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Arequipa, 09 de mayo del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>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.



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPROMISOS DE GESTIÓN**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre Compromisos de gestión escolar, está apto para ser aplicado a la muestra de estudio.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Díaz Murillo Roxana Amparo.       DNI:29237855

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Arequipa, 09 de mayo del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>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.



Firma del Experto Informante.



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
DIAZ MURILLO, ROXANA AMPARO DNI 29237855	<b>MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 19/12/14 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
DIAZ MURILLO, ROXANA AMPARO DNI 29237855	<b>BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 11/08/88 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA <i>PERU</i>
DIAZ MURILLO, ROXANA AMPARO DNI 29237855	<b>LICENCIADA EN EDUCACION.ESPECIALIDAD:LETRAS</b> Fecha de diploma: 17/11/88 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA <i>PERU</i>

**Validador experto 3:**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre Desempeño directivo, está apto para ser aplicado a la muestra de estudio.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Chancolla Molleapaza Olga Luisa           DNI: 29592962

Especialidad del validador: MAGISTER EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DOCENTE

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**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.

Arequipa, 09 de mayo del 2022



-----  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPROMISOS DE GESTIÓN**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre Compromisos de gestión escolar, está apto para ser aplicado a la muestra de estudio.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Chancolla Molleapaza Olga Luisa           DNI: 29592962

Especialidad del validador: MAGISTER EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DOCENTE

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**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.

Arequipa, 09 de mayo del 2022



-----  
Firma del Experto Informante.

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
CHANCOLLA MOLLEAPAZA, OLGA LUISA DNI 29592962	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> ESPECIALIDAD: FISICO MATEMATICA Fecha de diploma: 14/01/2000 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
CHANCOLLA MOLLEAPAZA, OLGA LUISA DNI 29592962	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 30/01/1998 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
CHANGOLLA MOLLEAPAZA, OLGA LUISA DNI 29592962	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 14/01/2000 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
CHANCOLLA MOLLEAPAZA, OLGA LUISA DNI 29592962	<b>MAGISTER EN GESTION DE LA</b> FUNCION DOCENTE Fecha de diploma: 15/12/2011 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA <i>PERU</i>



## Anexo 6: Solicitud de autorización de aplicación de instrumento

AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"  
"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DEL AMOR A DIOS Y EL REENCUENTRO FAMILIAR EN CIRCA"

Solicito: Autorización para aplicar cuestionario

SEÑORITA: ALICIA MEDINA BRAVO

REPRESENTANTE DE ASEP MARIA MADRE Y MAESTRA CIRCA



Yo, Rosa Chambi Vilavila, identificada con DNI 295902358 domiciliada en la calle Venezuela 202 M. Grau – Paucarpata, ante Ud. me presento y expongo lo siguiente:

Que, en la actualidad vengo desarrollando mis estudios post grado de maestría en la Universidad Cesar Vallejo y como parte de mi trabajo de investigación considera una muestra de 50 directivos a quienes debo aplicarles el instrumento de recolección de datos (encuesta). El objetivo de mi trabajo e investigación es: Determinar la relación que existe entre el Desempeño directivo y los Compromisos de gestión, cabe señalar que en ninguna parte del trabajo de investigación se menciona el nombre de la institución, la aplicación del instrumento de recolección de datos es estrictamente **confidencial**, respetando la **privacidad** y **confidencialidad**. Además, conforme a los resultados proponemos brindar un taller referido a la temática de la investigación.

Por este motivo **SOLICITO** pueda otorgarme la autorización para poder aplicar el cuestionario y continuar con mi trabajo de investigación que busca contribuir en la mejora del desempeño directivo en la Institución que Ud. dirige.

Por lo anteriormente mencionado, pido a Ud. acceda a mi solicitud

Arequipa, 06 de junio del 2022

Atentamente

Rosa Chambi Vilavila  
DNI 29590238.

## Anexo 7: Bases de datos

### Base de datos de la variable Desempeño directivo

M	1	2	3	4	5	6	7	D1	8	9	10	11	12	13	D2	14	15	16	17	18	19	D3	T
1	5	5	4	4	5	3	3	29	4	5	4	4	4	4	25	4	5	5	4	4	4	26	80
2	5	4	4	4	3	4	4	28	5	4	5	3	4	4	25	4	4	5	3	4	3	23	76
3	3	3	4	4	4	5	2	25	4	3	4	4	3	4	22	3	4	4	5	4	4	24	71
4	3	3	4	4	4	5	3	26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	5	4	4	24	74
5	5	4	3	4	4	4	4	28	4	5	4	5	5	5	28	4	5	5	5	4	4	27	83
6	3	3	4	4	3	2	1	20	3	3	4	4	3	4	21	3	3	4	4	4	4	22	63
7	3	3	4	4	3	3	4	24	4	5	2	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	71
8	3	4	4	4	3	3	3	24	4	5	2	3	4	3	21	5	5	5	5	5	5	30	75
9	4	3	4	4	4	4	4	27	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	5	4	4	25	77
10	4	3	4	5	4	4	3	27	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	3	4	4	22	72
11	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	5	5	30	92
12	4	4	4	5	4	4	4	29	5	5	3	4	4	5	26	5	4	4	5	5	4	27	82
13	4	3	3	4	4	3	3	24	4	5	3	2	3	2	19	3	4	5	3	4	3	22	65
14	4	4	4	4	4	3	3	26	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	4	4	25	76
15	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30	93
16	4	4	5	4	4	4	5	30	4	5	4	4	4	3	24	4	4	4	4	4	4	24	78
17	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	95
18	2	3	4	4	4	4	3	24	4	4	2	4	3	3	20	4	4	3	4	4	3	22	66
19	3	4	4	4	5	4	4	28	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	4	4	4	24	78
20	1	5	4	4	5	3	3	25	4	5	4	3	4	4	24	4	5	5	4	4	4	26	75
21	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	3	22	4	4	3	4	4	4	23	72
22	5	5	4	4	5	4	5	32	5	5	5	4	4	5	28	5	5	5	4	5	4	28	88
23	3	5	5	4	4	5	4	30	5	5	4	4	5	4	27	4	4	4	4	4	4	24	81
24	4	5	5	5	5	5	4	33	5	4	4	5	4	5	27	4	5	5	5	4	5	28	88
25	5	4	4	4	4	4	4	29	5	5	4	4	4	5	27	5	5	4	5	5	5	29	85
26	4	4	4	5	4	4	4	29	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	5	5	4	26	78
27	4	4	5	5	5	4	5	32	4	4	4	4	5	4	25	4	5	5	4	5	5	28	85
28	4	5	4	4	4	5	5	31	4	3	2	4	4	2	19	4	5	4	5	4	5	27	77
29	4	3	4	4	3	3	4	25	4	3	3	3	4	2	19	3	4	4	4	4	4	23	67
30	5	5	5	5	5	5	4	34	5	4	3	4	5	4	25	5	5	5	5	4	5	29	88
31	5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	3	4	23	74
32	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	5	5	5	30	92
33	4	4	3	3	5	5	4	28	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	3	4	23	73
34	3	3	5	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	59
35	4	4	3	4	4	3	4	26	4	4	5	3	4	3	23	3	4	3	4	4	5	23	72
36	4	5	4	4	5	3	5	30	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	4	25	78







23	4	4	4	4	16	4	4	8	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	5	29	95
24	4	4	4	4	16	4	4	8	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	4	19	5	5	3	5	4	4	26	94
25	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	4	25	105
26	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	23	87
27	5	5	4	5	19	5	5	10	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	17	5	5	5	5	5	4	29	105
28	4	5	5	5	19	5	5	10	4	4	4	5	4	5	26	5	5	4	4	18	5	5	5	5	4	5	29	102
29	3	3	3	3	12	4	4	8	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	3	13	4	4	4	4	3	3	22	79
30	5	5	4	5	19	5	4	9	5	4	5	5	4	5	28	5	5	4	4	18	5	5	5	5	5	5	30	104
31	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	4	24	86
32	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30	110
33	3	4	3	4	14	4	4	8	3	3	4	4	4	4	22	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	3	22	80
34	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	12	3	3	3	4	1	3	17	66
35	5	4	4	3	16	3	3	6	5	5	5	3	5	5	28	5	4	3	3	15	4	4	4	4	4	4	24	89
36	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	5	4	5	4	26	5	5	4	4	18	4	5	4	4	4	4	25	93
37	4	4	4	4	16	4	4	8	5	5	5	4	5	5	29	4	3	3	4	14	5	5	5	5	4	4	28	95
38	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30	110
39	4	5	5	5	19	5	4	9	5	5	5	5	5	5	30	4	4	3	4	15	5	5	5	5	5	4	29	102
40	4	4	2	3	13	3	3	6	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	3	17	5	4	4	4	5	5	27	93
41	4	5	4	4	17	4	4	8	5	5	5	3	4	4	26	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	91
42	5	5	5	3	18	4	3	7	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	17	5	5	5	5	5	5	30	102
43	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	5	5	4	4	26	4	4	3	3	14	4	4	4	5	4	4	25	89
44	4	4	4	4	16	4	4	8	5	5	4	3	4	4	25	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	3	22	85
45	5	5	5	5	20	5	5	10	4	4	4	4	5	5	26	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	3	23	97
46	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	5	27	92
47	4	4	4	4	16	4	3	7	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	5	26	93

48	3	5	5	4	17	4	4	8	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	4	16	4	5	4	4	5	5	27	95
49	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	13	4	5	4	4	4	4	25	86
50	5	5	5	5	20	5	5	10	4	5	5	5	5	4	28	4	3	3	4	14	4	4	4	5	4	4	25	97
51	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	88