

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA  
GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20424 SAN MIGUEL ÁNGEL  
ARCANGEL-ACOS-HUARAL.**

**PRESENTADO POR:**

**MANES CANGANA, ALEXIS PERCY**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA  
EDUCACIÓN**

**ASESOR:**

**Dr. JORGE ALBERTO PALOMINO WAY**

**HUACHO - 2019**

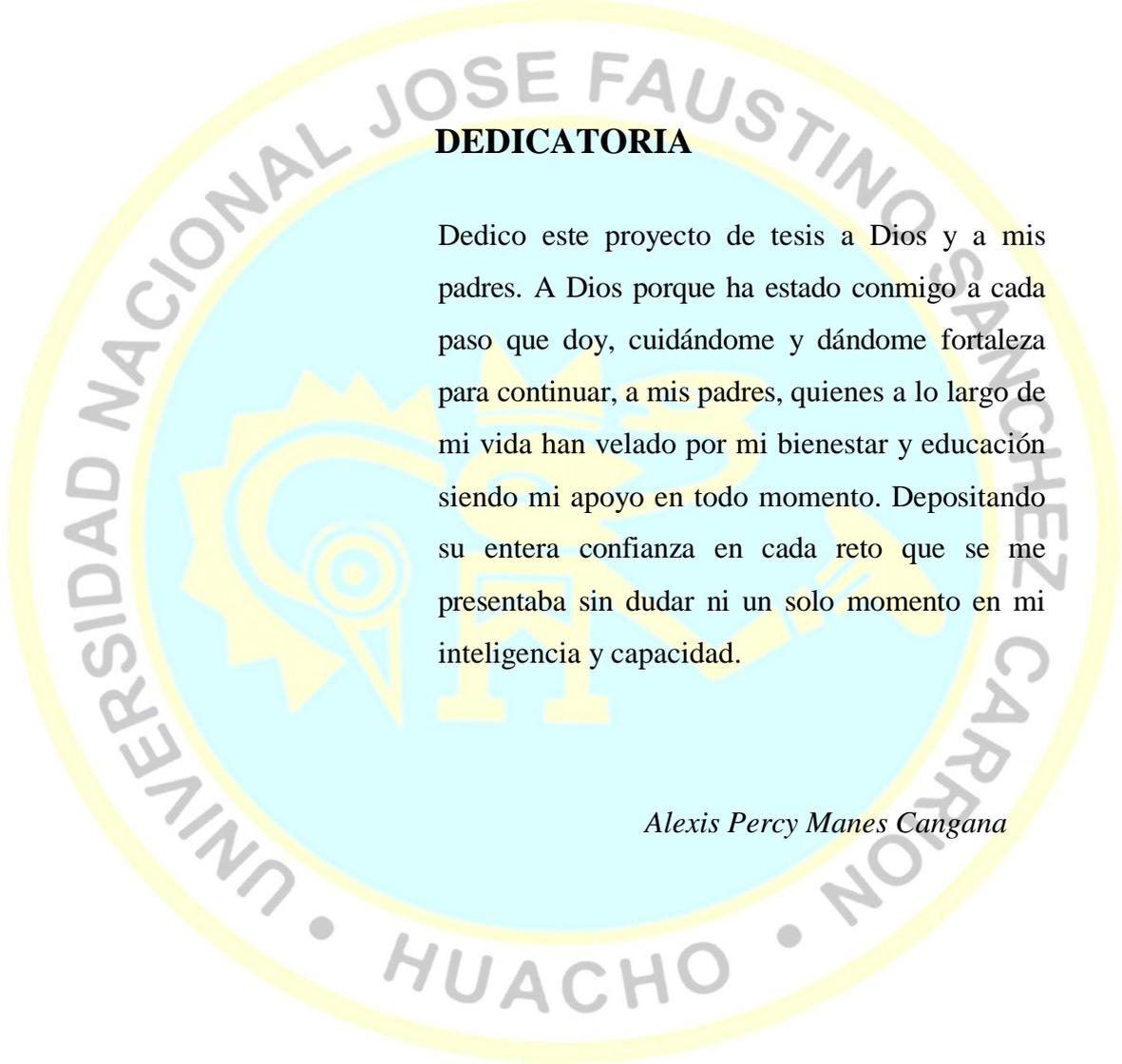
**ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA  
GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20424 SAN MIGUEL ÁNGEL  
ARCANGEL-ACOS-HUARAL.**

**MANES CANGANA, ALEXIS PERCY**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. JORGE ALBERTO PALOMINO WAY**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
HUACHO  
2019**



## **DEDICATORIA**

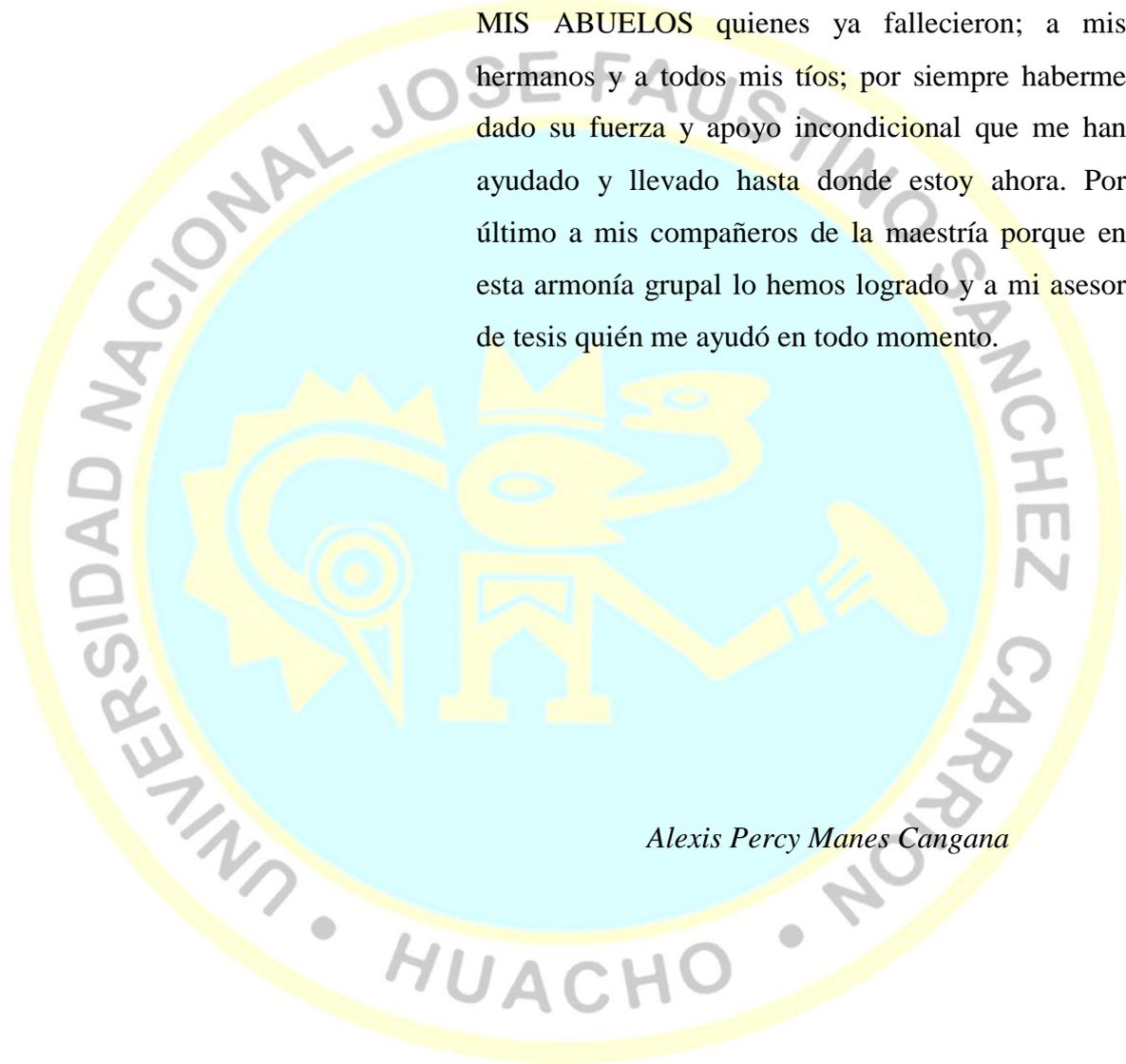
Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

*Alexis Percy Manes Cangana*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Gabriel Manes, mi MADRE Celia Cangana, MIS ABUELOS quienes ya fallecieron; a mis hermanos y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mis compañeros de la maestría porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi asesor de tesis quién me ayudó en todo momento.

*Alexis Percy Manes Cangana*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Estilos de Liderazgo Directivo</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 Gestión Pedagógica</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>31</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>32</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>32</b>

2.6 Operacionalización de las variables	32
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>35</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>35</b>
3.1 Diseño metodológico	35
3.2 Población y muestra	35
3.2.1 Población	36
3.2.2 Muestra	36
3.3 Técnicas de recolección de datos	36
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	36
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>39</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1 Análisis de resultados	39
4.1.1. Variable Estilos de Liderazgo directivo	39
4.1.2. Variable Gestión pedagógica de los docentes	44
4.1.3. Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov	49
4.1.4. Generalización entorno a la hipótesis central;Error! Marcador no definido.	
4.2 Contrastación de hipótesis	49
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>60</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>60</b>
5.1 Discusión de resultados	60
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>64</b>
6.1 Conclusiones	64
6.2 Recomendaciones	64
<b>REFERENCIAS</b>	<b>66</b>
7.1 Fuentes documentales	66
7.2 Fuentes bibliográficas	67
7.3 Fuentes hemerográficas	69
7.4 Fuentes electrónicas	69
<b>ANEXOS</b>	<b>70</b>

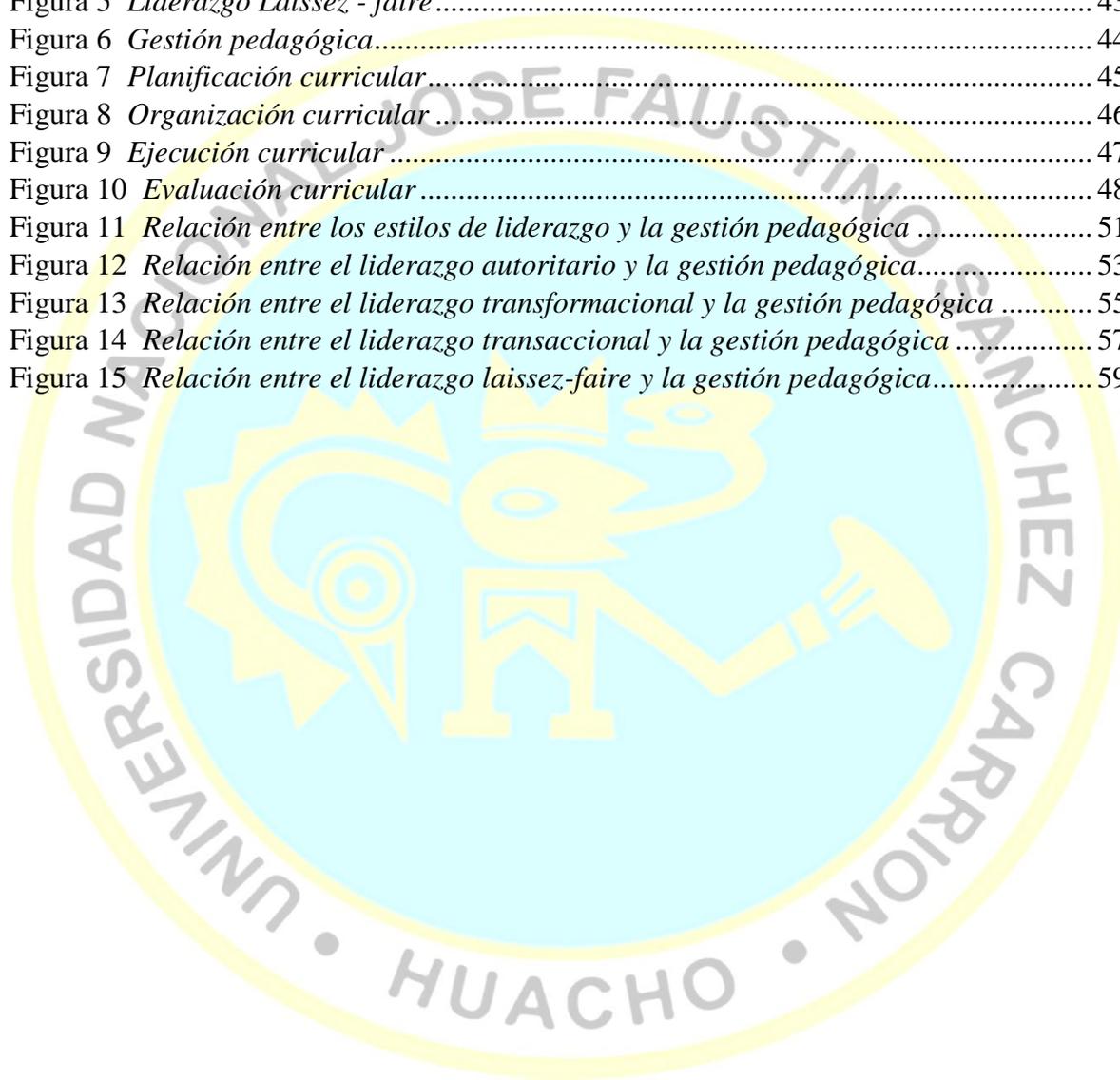
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Características de los Estilos de liderazgo</i> .....	13
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable Estilos de liderazgo directivo</i> .....	33
Tabla 3	<i>Operacionalización de la variable Gestión pedagógica de docentes</i> .....	33
Tabla 4	<i>Estilos de liderazgo directivo</i> .....	39
Tabla 5	<i>Liderazgo autoritario</i> .....	40
Tabla 6	<i>Liderazgo transformacional</i> .....	41
Tabla 7	<i>Liderazgo transaccional</i> .....	42
Tabla 8	<i>Liderazgo Laissez - faire</i> .....	43
Tabla 9	<i>Gestión pedagógica</i> .....	44
Tabla 10	<i>Planificación curricular</i> .....	45
Tabla 11	<i>Organización curricular</i> .....	46
Tabla 12	<i>Ejecución curricular</i> .....	47
Tabla 13	<i>Evaluación curricular</i> .....	48
Tabla 14	<i>Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov</i> .....	49
Tabla 15	<i>Relación entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica</i> .....	50
Tabla 16	<i>Relación entre el liderazgo autoritario y la gestión pedagógica</i> .....	52
Tabla 17	<i>Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica</i> .....	54
Tabla 18	<i>Relación entre el liderazgo transaccional y la gestión pedagógica</i> .....	56
Tabla 19	<i>Relación entre el liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica</i> .....	58



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estilos de liderazgo directivo</i> .....	39
Figura 2 <i>Liderazgo autoritario</i> .....	40
Figura 3 <i>Liderazgo transformacional</i> .....	41
Figura 4 <i>Liderazgo transaccional</i> .....	42
Figura 5 <i>Liderazgo Laissez - faire</i> .....	43
Figura 6 <i>Gestión pedagógica</i> .....	44
Figura 7 <i>Planificación curricular</i> .....	45
Figura 8 <i>Organización curricular</i> .....	46
Figura 9 <i>Ejecución curricular</i> .....	47
Figura 10 <i>Evaluación curricular</i> .....	48
Figura 11 <i>Relación entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica</i> .....	51
Figura 12 <i>Relación entre el liderazgo autoritario y la gestión pedagógica</i> .....	53
Figura 13 <i>Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica</i> .....	55
Figura 14 <i>Relación entre el liderazgo transaccional y la gestión pedagógica</i> .....	57
Figura 15 <i>Relación entre el liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica</i> .....	59



## RESUMEN

El propósito de la investigación fue establecer la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral. De la labor que desempeñan los directivos depende del éxito de la calidad del servicio que brinda la Institución Educativa; pero direccionada a la gestión pedagógica desarrollada por los docentes, para que los estudiantes puedan lograr sus aprendizajes.

La hipótesis de la investigación, existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

La metodología utilizada fue descriptiva correlacional, las técnicas de recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario sobre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes con escala Likert; las que se han procesado y permitido tener los resultados cuyas conclusiones describimos a continuación:

Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.714 siendo una magnitud buena.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.577 siendo una magnitud moderada.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.595 siendo una magnitud moderada.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, con una correlación de un valor de 0,643 siendo una magnitud buena.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.615 siendo una magnitud buena.

Palabras clave: Estilos, Liderazgo, Directivos, Gestión, Docentes.



## ABSTRACT

The purpose of the research was to establish the relationship between the leadership styles of management and the pedagogical management of the teachers of the Educational Institution No. 20424 San Miguel Angel Arcángel - Acos, Huaral. The work that managers perform depends on the success of the quality of the service provided by the Educational Institution; but directed to the pedagogical management developed by teachers, so that students can achieve their learning.

The hypothesis of the research, there is a direct relationship between the leadership styles and the pedagogical management of the teachers of the Educational Institution No. 20424 San Miguel Angel Arcángel - Acos, Huaral, 2018.

The methodology used was descriptive correlational, the techniques of data collection was the questionnaire survey on management leadership styles and the pedagogical management of teachers with Likert scale; those that have been processed and allowed to have the results whose conclusions we describe below:

There is a direct relationship between the leadership styles and the pedagogical management of the teachers of the Educational Institution No. 20424 San Miguel Angel Arcángel - Acos, Huaral, 2018, due to the Spearman correlation that returns a value of 0.714 being a good magnitude.

There is a direct relationship between the style of authoritarian leadership and the pedagogical management of teachers of the Educational Institution No. 20424 San Miguel Angel Arcángel - Acos, Huaral, 2018, due to the Spearman correlation that returns a value of 0.577 being a moderate magnitude.

There is a direct relationship between the style of transformational leadership and the pedagogical management of teachers of the Educational Institution No. 20424 San Miguel Angel Arcángel - Acos, Huaral, 2018, due to the Spearman correlation that returns a value of 0.595 being a moderate magnitude.

There is a direct relationship between the style of transactional leadership and the pedagogical management of teachers of the Educational Institution No. 20424 San Miguel

Angel Arcángel - Acos, Huaral, 2018, with a correlation of a value of 0.643 being a good magnitude.

There is a direct relationship between the style of laissez-faire leadership and the pedagogical management of the teachers of the Educational Institution No. 20424 San Miguel Angel Arcángel - Acos, Huaral, 2018, due to the Spearman correlation that returns a value of 0.615 being one good magnitude.

Keywords: Styles, Leadership, Directors, Management, Teachers.



## INTRODUCCIÓN

La investigación se centra en la búsqueda de la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, distrito de Huaral, de esta manera se podrá observar las condiciones que se presentan en la dirección de la Institución Educativa y la labor de los docentes para desarrollar exitosamente el servicio educativo a los estudiantes.

Se conoce por liderazgo directivo, como la capacidad del directivo para poder llevar adelante la gestión de una institución educativa, de tal manera que cumpla con sus funciones de manera eficiente.

Se conoce por gestión pedagógica, a la labor que cumplen los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollada en las instituciones educativas.

Se estructura en cinco capítulos, según lo estipula la Escuela de Posgrado de la Universidad.

Capítulo I se refiere al planteamiento del problema que relacionan a las variables de investigación.

Capítulo II conformado por el marco teórico que relacionan a las variables de investigación.

Capítulo III la que define la metodología a implementar en la investigación.

Capítulo IV se expone todo lo referido a los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección, tabulación e información, con sus respectivos cuadros y gráficos.

Capítulo V se muestra la discusión de resultados, que se contrastan con otras investigaciones.

Capítulo VI se muestra las conclusiones y las recomendaciones como resultado de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Con el avance de la ciencia y la tecnología, en el mundo se enfrenta a nuevos desafíos en todos los aspectos de la vida en sociedad. Es también una condición que se manifiesta en la educación.

Las instituciones educativas como organizaciones que agrupan a personas, que buscan lograr sus objetivos y metas, que garanticen el éxito y satisfagan las necesidades educativas de los estudiantes y padres de familia. Entonces es de suponer que de la labor del director depende el éxito o fracaso de la institución. En el estudio de la (UNESCO, 2010), se manifiesta “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares” (p. 23).

Es en esta instancia donde se debe desarrollar climas propicios para que se desarrolle un trabajo efectivo y eficiente, con trabajos colaborativos y armonioso, con un marcado liderazgo para la dirección de la institución.

El liderazgo directivo según (Alfonso, 2001), afirma “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo” (p. 13).

También hay que observar otra condición de trabajo o actividad del desempeño docente, la denominada Gestión pedagógica. Los docentes deben desarrollar planificación, organización, ejecución, y evaluación educativa. Para ello deben de tener una formación que

le permita tener las capacidades y competencias que le permitan llevar adelante su labor educativa. Es sabido que en muchos casos hay un déficit en los servicios que desempeñan los docentes en las aulas; pueden ser múltiples las causas de estas condiciones.

Con la Reforma educativa en el Perú se busca contar con directores – líderes pedagógicos, así se ha difundido en diferentes documentos normativos del MINEDU, así es el caso del Marco del Buen Desempeño Directivo MBDD, que orienta la labor que debe desempeñar en la institución Educativa.

Estas nuevas condiciones buscan que los directivos asuman el rol de líder pedagógico, que debe direccionar a la institución educativa con los conocimientos, capacidades y competencias, con condiciones participativas de todos los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo general de brindar educación de calidad.

Bajo esta perspectiva del análisis mencionado, me preocupa investigar la relación entre las condiciones descritas, el liderazgo directivo y la gestión pedagógica docente, en la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, correspondiente a la jurisdicción de la UGEL N° 10 del distrito de Huaral. De la labor se desprende las condiciones de mejoramiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes. Pienso que al dar respuesta a las preguntas de investigación se podrá vislumbrar la relación que presupongo se podrá alcanzar.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Justificación teórica. La investigación permitirá comprender el aspecto teórico sobre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica, se refiere al resultado teórico que permitió poner en práctica diversos conceptos de las teorías de cada una de las variables propuestas.

Justificación práctica. El liderazgo directivo es una condición que es observable en sus procesos, el éxito de la institución educativa depende en gran porcentaje de las actividades que desarrollen los directivos; por otro lado la investigación permitirá conocer las condiciones de gestión pedagógica que se desenvuelven en la institución educativa, de esa forma se observó que se activaron las dos variables propuestas.

Justificación metodológica. La investigación se empleará instrumentos validados para la recolección de datos para los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica, esta información será muy valiosa para conocer la relación constante que existe entre ambas variables considerando la opinión de los estudiantes y docentes que serán los actores que se beneficien del proceso.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

### **Delimitación Espacial.**

La investigación se llevará a cabo en la Institución Educativa Pública Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, provincia de Huaral, departamento de Lima. Ámbito jurisdiccional de la Dirección Regional de Lima Provincias, UGEL 10 de Huaral.

### **Delimitación poblacional.**

El grupo social objeto de la investigación son los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, sin hacer diferenciación de ningún tipo.

### **Delimitación Temporal.**

La investigación se centrará en el año 2018; pero, para efectos del estudio, se partirá de un análisis situacional entre los años anteriores.

### **Delimitación temática.**

Se realizará un análisis de los agentes decisores, a efecto de determinar su relación con la gestión de cambio en la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

La investigación es viable por las siguientes condiciones:

Respecto a la viabilidad económica: se cuentan con los recursos necesarios para llevar adelante la investigación.

Respecto a la viabilidad geográfica y climática: no hay inconvenientes geográficos y climáticos que perturben la investigación.

Respecto a la viabilidad del apoyo de la institución educativa: no se tienen inconvenientes para el acercamiento directo y oportuno a la institución educativa con fines de la investigación.

Respecto a la viabilidad temporal: el factor tiempo es manejable de acuerdo a las necesidades propias de la investigación; el investigador presenta buenas relaciones con los integrantes de la institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Buscando referencias sobre internacionales sobre la investigación, se ubica a (Thieme, 2005), en la Tesis titulada “Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria”. El Caso de Chile”, para optar el Grado de Doctor en Educación, en la Universidad Autónoma de Barcelona; la principal conclusión sobre liderazgo lo expone “La estructura factorial de liderazgo emergente de este estudio empírico, seleccionada luego de una comparación con otras siete estructuras reportadas en la literatura utilizando análisis factorial confirmatorio, arrojó un modelo de siete factores. Tres factores correspondientes a dimensiones de liderazgo transformacional, otros tres de liderazgo transaccional y uno de no de liderazgo o dejar hacer. El primer factor transformacional estaba compuesto por los componentes de influencia idealizada (comportamiento y atributo); el segundo factor era cargado por ítems de motivación por inspiración y en un tercer factor se unían los componentes de estimulación intelectual y consideración individual (p. 245 – 246).

Para (Cartes, Varela, & Villena, 2015), en su tesis titulada “El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo”, para Optar el Grado Académico de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos, en la Universidad Del BíoBío, Chile. En el resumen sostiene “Con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación, se aplicaron entrevistas, pautas y focus groups semi-estructurados a un grupo representativo de cada estamento de las tres comunidades escolares. A partir de los resultados obtenidos, uno de los Establecimientos (Nº2) fue beneficiado con una propuesta de capacitación que permitió potenciar el estilo de liderazgo ejercido, aplicando parámetros

y criterios enmarcados en la reforma actual. Dicha capacitación, se llevó a cabo aplicando dos módulos centrados en los estilos de liderazgo y en el desarrollo de competencias para la construcción de un proyecto educativo institucional participativo. Para el proceso de seguimiento y monitoreo, se generó un instrumento de evaluación aplicado de manera periódica, favoreciendo con ello el proceso de retroalimentación. La propuesta, en su conjunto, fue validada frente a algunos representantes del equipo de gestión del establecimiento beneficiado; resultados que se anexan a esta tesis” (p. 4).

Para (Ángulo, 2016), en su tesis titulada “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional”, para optar el Grado de Magíster en Ciencias de la Educación, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Propone el resumen de la investigación “Los resultados de este estudio se basan en las vivencias experimentadas en los estudiantes, docentes, padres de familias y directivos los mismos que mediante la aplicación un análisis descriptivo han detectado ciertas carencias y realidades, que han derivado en la formulación de conclusiones y planteamiento de una propuesta orientada a la mejorar el ambiente en la institución mediante la aplicación de correctivos en el tipo de liderazgo directivo aplicado para poder potenciar la calidad en la educación que oferta esta institución” (p. 7).

Para (Ruiz, 2016), en su tesis titulada “Gestión de la calidad del desempeño en los docentes del Área de Lenguaje del Colegio La Salle de Riobamba, durante el primer quimestre del año lectivo 2012-2013”, para optar el Grado de Maestro en Gerencia Educativa, en la Universidad Andina Simón Bolívar. La principal conclusión “En primera instancia se concluye que la calidad en la gestión de las prácticas docentes depende de la aplicación de un modelo educativo que ha sido consensuado por todos los actores educativos cuyo objetivo está centrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se recomienda que estos procesos de aplicación, creación y apropiación de nuevos conocimientos, deben ser evaluados y retroalimentados por el docente de una manera individual y colectiva a fin de que se distingan las necesidades de aprendizaje de los estudiantes para diseñar planes de recuperación académica. A esto se llama Gestión del Aprendizaje” (p. 55).

Para (Guerrero, 2014), en su tesis titulada “Gestión pedagógica del docente para un proceso educativo de calidad en la escuela de educación básica “Carlos Julio Arosemenatola” de la ciudad de Quevedo”, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en la ciudad de Quevedo – Ecuador. La principal conclusión “Las variables estudiadas, dentro de la gestión pedagógica del educador, ellos participaron en actividades extra escolares unidos

entre sí por una buena comunicación, con la escuela y la comunidad, así mismo con un conocimiento de las características psicológicas de los educandos” (p. 73).

Para (Oliveros, 2011), en su tesis titulada “Liderazgo del docente y gestión pedagógica en educación media general”, para optar el Grado de Magister Scientiarum en Educación, mención: Planificación Educativa, en la Universidad del Zulia, Maracaibo –Venezuela. La principal conclusión “El análisis se realizó a través de la estadística descriptiva, y para establecer la relación entre las variables se determinó mediante el coeficiente de correlación de Pearson, obteniendo un valor de 0,664 con una significancia de 0,01 bilateral y una probabilidad de error de 1,000, expresando, que el liderazgo ejercido por el docente educativo se relaciona directamente de manera moderada con la gestión pedagógica prevaleciendo un estilo democrático con competencias medianamente efectivas, siendo efectiva la comunicativa y el emprendimiento con una gestión pedagógica medianamente efectiva. Se recomendó a los docentes por medio de un plan estratégico talleres de formación pedagógica, de mejoramiento de formación profesional y divulgación de los hallazgos de esta investigación” (p 11).

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

En las investigaciones del ámbito nacional se pudo ubicar la de (Sorados M. , 2010), en su tesis titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, afirman en sus conclusiones “El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009. La dimensión que más influyó en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico (0.619). Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949” (p. 83).

Para (Quispe, 2011), en su tesis titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”, para optar el grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Afirma en su resumen “Del resultado de los datos, se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se puede precisar, entonces, que los estilos

de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión” (p. 8).

Para (Macahuachi & Gonzales, 2017), en su tesis titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016”, para optar el Título Profesional de Licenciada en Educación, en la Universidad Nacional Amazónica de Madre De Dios, Perú. La principal conclusión que afirma “Existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado – 2016. Sustentado en la tabla 10, el coeficiente de correlación entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es de 0,546; lo cual indica una correlación directa entre las variables liderazgo del director y desempeño docente, con un nivel de confianza de 95%. Y además el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,298 como se muestra en la tabla 11; lo cual indica que el 29,8% de los cambios observados en la variable desempeño docente es explicado por la variación de la variable liderazgo del director. También según la tabla 11 el valor de  $p = 0,000$ ; nos indica que con una significatividad menor que 5%; el modelo de regresión lineal entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es adecuado, siendo la ecuación de regresión de acuerdo a la tabla 11 y gráfico 8” (p. 81).

Para (Ventocilla, 2014), en su tesis titulada “Gestión pedagógica y calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay – UGEL 09 – 2014”, para optar el Grado Académico de: Magister en Administración de la Educación, para la Universidad César vallejo, Lima – Perú. Su principal conclusión “El instrumento que se utilizó para el recojo de la información fue el cuestionario con la técnica de la encuesta, que se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 21.0, cuyos resultados es que Si existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la calidad educativa de las Instituciones Educativas Publicas del Distrito de Hualmay – UGEL 09 – 2014, debido a la correlación de Spearman  $p=0,000$  ( $p < 0.05$ ) que devuelve un valor de 0.871, representando una muy buena asociación” (p. 11).

Para (Mamani, 2016), en su tesis titulada “Relación entre la supervisión y gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Yunguyo en el año 2014”, para optar el Grado Académico de: Magister Scientiae en Educación mención en Administración de la Educación, en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú. “Concluyendo que la relación entre la supervisión y la gestión pedagógica es mínima en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo 2014, ello se demuestra en el cuadro N° 11 donde el 22% manifiestan que la supervisión pedagógica es deficiente y la Gestión pedagógica es también deficiente, además que la prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 22,330 que es superior a la prueba de la chi cuadrada tabulada 16,92 aceptando con ello, que existe asociación de dependencia entre supervisión y planificación pedagógica y en las pruebas simétricas, se observa que Tau-c de Kendall es 0,404, demostrando que existe relación moderada a débil entre supervisión y planificación pedagógica” (p. 10).

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Estilos de Liderazgo Directivo**

#### **Definición de liderazgo**

Lo primero que se debe definir es el término líder, para ello se toma en cuenta a (Ander-Egg, 1997), quien afirma: “Que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada” (p. 110).

Otra referencia la tomamos de (Collao, 1997), quien señala “El líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar” (p. 64).

Para (Gallegos, 2004), hace afirmaciones “El líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas” (p. 114).

También (Chiavenato, 2000), sostiene “El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales” (p. 315).

Agrega (Chiavenato, 2000) “El liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad” (p. 315).

Por su parte, (Gento, 2002), sostiene “Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven” (p. 183).

En toda organización debe tener un líder, que permita conducir con éxito sus destinos, se deben lograr los objetivos institucionales si se desea ser exitosa, que se comprueba con la satisfacción de los usuarios en condiciones de calidad.

Para (Alvarado, 2003b), afirma “La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos” (p. 48).

Otra importante opinión es de (Sallenave, 2002), quien manifiesta: “Que como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional responde a una doble sensibilidad: a las personas y a los objetivos de la organización. El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que no sea estratega no sabría donde liderar. Un líder que desconozca la

estructura formal de su organización no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su organización no sabría hasta donde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo” (p. 32 - 33).

### **Elementos del Liderazgo**

Para (Alvarado, 2003b), los elementos del liderazgo son los siguientes:

- a. El objetivo: Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. “solo así podrá lograr la sostenibilidad y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto”.
- b. El poder: El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. (...)
- c. El estilo: Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos.
- d. Los seguidores: La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. (Alvarado, 2003b, p. 50).

### **Liderazgo Directivo**

El liderazgo directivo es un término moderno que se desarrolla en la planificación estratégica, el director y el equipo directivo que lo acompaña en la gestión debe de planificar y ejecutar acciones como parte de los procesos institucionales, teniendo como objetivo central el desarrollo exitoso de la institución que representan.

El líder es una persona que posee características de dirigir con empatía, capacidad de trabajar en equipo, con conocimientos y valores morales que lo hacen diferente al común de las personas. La toma de decisiones y la conducción del grupo humano es una tarea inherente a sus capacidades y competencias. Ser líder involucra a ser la persona más preparada para llevar adelante a una institución exitosa.

De lo mencionado permite señalar dos aspectos del liderazgo.

**Las funciones del líder directivo:** Debe ser acorde a las necesidades del sector donde está ubicado el establecimiento, debe ocuparse e interesarse por la parte moral, intelectual y

funcional y debe tener la capacidad de poder organizar los espacios educativos de la mejor manera posible.

**Los roles del líder directivo:** ser un Líder, ser un vocero, y ser un manejador de conflictos.

### Estilos de Liderazgo

El liderazgo de las personas representa de manera distinta características que hacen diferente a las gestiones que dirigen. Así la opinión de (Morales, 2015), señala “el estilo está definido como el modo o forma peculiar de actuar, pensar o vivir que posee una persona. Dicho de otra manera, es el conjunto de rasgos o características particulares que determinan a alguien o algo” (p. 62). También señala que “existen cuatro estilos de liderazgo: autoritario, transformacional, transaccional y laissez faire” (p. 62).

Para (Villa, 2013), señala sobre el estilo de liderazgo, “El término estilo de liderazgo se refiere el modo personal de actuar de un líder. El estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida” (p. 43).

Tabla 1  
*Características de los Estilos de liderazgo*

<b>Autoritario</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Transformacional</b>	<b>Laissez faire</b>
Liderazgo unidireccional. Poder y toma de decisiones concentrados en el líder.	Proceso de intercambio entre líder y seguidores. Premio o castigo en función del rendimiento. Compuesto de dos factores: Recompensas contingentes y Dirección por excepción.	Participativo, confianza en las personas, comunicación interpersonal, criterios de actuación basados en la ética y principios morales. Líderes actúan como agentes de cambio en la organización.	No ejerce su función, no se responsabiliza del grupo.

**Fuente:** Elaboración propia con base en (Morales, 2015), (Villa, 2013) y (Murillo, 2006).

### El estilo autoritario

Según (Morales, 2015), sobre el liderazgo de estilo autoritario afirma es “conocido como el mito de la eficiencia autoritaria, hizo creer a muchos ingenuos y anti demócratas que la mejor forma de conseguir orden y progreso era entregando el destino en manos de un caudillo con estilo autoritario” (p. 64).

El estilo autoritario presenta como característica la búsqueda de poder, la desconfianza, no sabe delegar responsabilidades. Lo que busca es el control pleno de la organización, no le interesa el desarrollo personal de sus trabajadores. En el aspecto educativo, este tipo de liderazgo es dañino porque solo le interesa destacar a él y no a la institución educativa.

También (Sorados T. , 2010), sobre el liderazgo autoritario sostiene “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37).

Según lo manifestado por (Hernández, 2006), en contradicción al liderazgo autoritario existe el liderazgo democrático, señala “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (p. 105). El liderazgo se origina y desarrolla en condiciones participativas de todos los integrantes de la comunidad, dejando de lado el aspecto personalista.

El estilo de liderazgo autoritario se caracteriza por el control – poder, la desconfianza y no delegar responsabilidades.

#### **El control – poder.**

Sobre el control – poder escribe (Morales, 2015), que sostiene “en cuanto al poder, la definición trata sobre la capacidad para hacer algo, la facultad para mandar o dominar. En el campo social se le estudia como un conjunto de relaciones de fuerzas y procesos de jerarquización” (p. 37). Esta afirmación coincide con (Burns, 1978), que afirma “comprender el liderazgo es necesario tener conocimiento sobre el poder, también estamos de acuerdo que su alcance es limitado en una sociedad democrática” (p. 11).

#### **La desconfianza**

Para (Morales, 2015), sobre la desconfianza sostiene “Si bien es cierto uno de los pilares fundamentales del liderazgo es la confianza en los seguidores, y estos con respecto de su líder. En el liderazgo de estilo autoritario la confianza no es atribuible a los seguidores de manera natural, sino que, esta confianza es en cierto modo “ganada” es decir el líder acepta como seguidor a quien verdaderamente se ha “ganado” su confianza. (...) En las escuelas donde este estilo prevalece es común escuchar frases como: “ese profesor es del grupo del número 1” (se refieren al director), o también “ahí están los jefecitos”. Desde la perspectiva micro política este estilo de liderazgo es fuente de divergencias, enfrentamientos

y hostilidades, puesto que solo algunos tienen el poder en contra de otros. Lo cual genera una fuerte tensión que a veces desemboca en pedidos de vacancia del cargo o en denuncias de corrupción contra el director” (p. 38).

La comunicación horizontal entre las personas permitirá expresar con confianza lo que se piensa. Al respecto (Drucker, 2015), señala “Vemos en nuestra investigación y en otros estudios que la satisfacción de los empleados aparece estrechamente relacionada con la comunicación (...) así como con el poder expresar sin miedo lo que se piensa. Estos son aspectos decisivos para que el trabajo bien coordinado sea constante” (p. 78).

Con respecto al líder autoritario también (Ferreiro, P. y Alcázar, M., 2008) nos dicen que “su autoritarismo y falta de escrúpulos van destruyendo la confianza mutua, y, como consecuencia de ello la eficacia que logra es a corto plazo” (p. 160).

### **No delega responsabilidades**

Algunos autores como Nuria Chinchilla citado por (Ferreiro, P. y Alcázar, M., 2008), refieren que “delegar es la mejor manera de gestionar bien el tiempo directivo” (p. 206). También escribe “la delegación tiene lugar cuando un responsable cede algunas decisiones a otro responsable –normalmente su subordinado-, dentro de un marco decisional previamente establecido. Delegar supone una cesión del poder necesario para que el delegado pueda tomar las decisiones” (p. 210). Un líder autoritario no está acostumbrado a delegar funciones para que otra persona tome decisiones.

### **El estilo transformacional.**

Para (Burns, 1978), sobre este estilo sostiene “El liderazgo transformacional, en donde el líder tiene ciertas cualidades y características como la influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual estos aspectos ayudan no solo a lograr las metas y objetivos de la organización sino también, el líder, con su apoyo, reconocimiento y estímulo personalizado, busca fundamentalmente que los seguidores se conviertan también en líderes” (p. 24).

También (Bass, B. y Riggio, R., 2008), afirman sobre este estilo “Los componentes del liderazgo transformacional han evolucionado a medida que se han hecho refinamientos tanto en la conceptualización como en la medición del liderazgo transformacional. Conceptualmente, el liderazgo es carismático, y los seguidores buscan identificarse con el desafío y la persuasión, proporcionando significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante, gastando el uso de los seguidores de sus habilidades.

Finalmente, el liderazgo es considerado individualmente, proporcionando apoyo, tutoría y entrenamiento al seguidor” (p. 59).

También agrega (Burns, 1978), sobre “El liderazgo transformador, aunque más complejo, es más potente. El líder transformador reconoce y explota las necesidades existentes o la demanda de motivos potenciales en los seguidores, busca satisfacer las necesidades más altas y compromete a la persona completa con los seguidores” (p. 4).

Las características del liderazgo transformacional según (Bass, B. y Riggio, R., 2008), son: influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual.

### **Influencia idealizada o carisma**

Es importante tomar algunas ideas de (Bass, B. y Riggio, R., 2008), quienes afirman “El liderazgo carismático involucra lo que muchos llaman el lado oscuro del carisma: aquellos líderes carismáticos que usan sus habilidades para inspirar y guiar a los seguidores a fines destructivos, egoístas e incluso malvados. La mayoría de las veces vienen a la mente los líderes internacionales que causaron miles de muertos y hasta la destrucción: Adolf Hitler, Pol Pot, Josef Stalin y Osama Bin Laden. Pero estos líderes son aquellos que pueden llamarse liderazgo pseudo transformacional. Exhiben muchos elementos de liderazgo transformacional (los elementos carismáticos en particular) pero tienen un motivo personal, explotador y auto engrandecedor” (p. 5)

### **La motivación e inspiración**

Al respecto (Bass, B. y Riggio, R., 2008), señalan: “El liderazgo transformador se comporta de una manera que motiva e inspira a quienes los rodean, proporcionando sentido y desafío al trabajo de sus seguidores. Se despierta el espíritu de equipo, se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes hacen que los seguidores participen en la visualización de estados futuros atractivos; Crean un compromiso claramente comunicado con los objetivos y la visión compartida” (p. 7)

### **La consideración individualizada**

Al respecto del tema (Goleman, 2014) señala “este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También sabe dar un feed back oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales” (p. 312).

También (Bass, B. y Riggio, R., 2008), sostienen “El líder transformacional en cuanto a la consideración individualizada ayuda a sus seguidores a que puedan desarrollarse cada uno sus fortalezas, pues considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas, y es por ello que el líder trata a cada uno como individuo y no solo como miembro de un grupo” (p. 10).

### **La estimulación intelectual**

Para (Bass, B. y Riggio, R., 2008), sobre este liderazgo señalan “Que el líder ayuda a sus seguidores a mirar los problemas desde distintos puntos de vista, que siempre sugiere nuevas formas de realizar el trabajo, y que estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. Es decir, busca que sus seguidores desarrollen capacidades de ejercicio crítico y creativo pues considera que con ello se lograrán las metas previstas y que además cada uno lograra el desarrollo personal en la búsqueda de la excelencia personal y profesional” (p. 11)

También (Ferreiro, P. y Alcázar, M., 2008), indican “En el plano de las necesidades cognoscitivas, la empresa puede ofrecer otra clase distinta de bienes: aquellos que posibilitan el desarrollo de la capacidad de hacer y de saber de sus empleados, es decir, aquellas cosas que aportan poder y seguridad. Así tenemos: entrenamiento en el puesto de trabajo; ampliación de la riqueza de contenido del puesto de trabajo –job enrichment, empowerment-; rotación de los puestos, ascensos y promociones; aprendizajes y nuevos conocimientos; oportunidad de participar en la toma de decisiones; asunción de nuevos retos y responsabilidades; asistencia a cursos de formación y seminarios; financiamiento de un programa de maestría; delegación de encargos; desarrollo profesional; etc. En otras palabras, todo aquello que contribuya a mejorar el conocimiento operativo, intelectual de las personas de la organización” (p. 42).

### **Estilo Transaccional**

Para (Bass, B. y Riggio, R., 2008), se menciona la capacidad de integración para el trabajo en equipo, señalan al respecto “El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que se lleva a cabo entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio se basa en que el líder discuta con otros lo que se requiere y especifique las condiciones y las recompensas” (p. 14).

El líder y el equipo de trabajadores deben cumplir con las metas, objetivos y actividades que se manifiesta una labor de forma compartida. Al respecto (Bass, B. y Riggio, R., 2008), siguiendo a Levinson nos dicen “Si limita el liderazgo de un seguidor a

recompensas con zanahorias por cumplimiento o castigo con una vara por no cumplir con el trabajo acordado por los seguidores, los seguidores continuarán sintiéndose como un imbécil” (p. 14).

En la escuela, en el aula, también se manifiesta este estilo de liderazgo tanto en los docentes como en los alumnos. Así por ejemplo vemos que el docente castiga o premia con puntos en las notas, o con palabras positivas el buen desempeño en las tareas realizadas por los alumnos. Otro ejemplo se da cuando tanto profesores como alumnos llegan a acuerdos sobre cuáles serán las normas de convivencia en el aula y su respectivo cumplimiento, y sanción en caso de incumplimiento.

Otros ejemplos de este estilo se dan en el campo político donde se intercambian votos por un puesto de trabajo, al respecto Bass siguiendo a (Burns, 1978), nos dice “Los políticos, por ejemplo, lideran intercambiando una cosa por otra: trabajos por votos o subsidios para contribuciones de campaña”, citado por (Bass, B. y Riggio, R., 2008) (p. 5)

Tomando a (Bass, 1985), el estilo “presenta las características del liderazgo transaccional como son: recompensa contingente, dirección por excepción pasiva y dirección por excepción activa” (p. 34).

### **La recompensa contingente**

Desde el campo de la psicología de la conducta el refuerzo contingente ha sido aceptado como uno de los principales métodos de modificación de conducta así (Skinner, 1974) nos dice que: “Si una unidad de comportamiento tiene la clase de consecuencia llamada reforzante, entonces la probabilidad de volver a ocurrir es mayor. Así un reforzador positivo fortalece el comportamiento que lo produce y al contrario un reforzador negativo reduce el comportamiento que lo produce. En la escuela el aumento de sueldo podría ser considerado por los directivos como un reforzador o como una recompensa al buen trabajo desempeñado, lo contrario podría ser el despido del trabajo a alguien que no ha realizado bien su trabajo” (p. 48).

También (Bass, 1985), considera estos dos tipos de reforzadores contingentes uno positivo y otro aversivo.

Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente); según (Bass, 1985) “se da cuando el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien

realizado, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente” (p. 36).

Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente); según (Bass, 1985) en este caso “el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño previamente acordado entre ambos. Este tipo de reforzamiento señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del seguidor, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, es decir el seguidor tener en cuenta los estándares, las normas” (p. 37).

### **La dirección por excepción pasiva**

Con respecto a este estilo (Bass, B. y Riggio, R., 2008), presentan una fórmula que es “si algo no está roto no hay porque arreglarlo”. De esta forma el líder solo actúa cuando algo ha fallado o cuando no se ha logrado cumplir con las metas o los objetivos establecidos previamente a través de los acuerdos.

Este estilo es considerado pasivo porque el líder no anticipa ni prevé los cambios, los arreglos y las mejoras que se deben realizar, sino que espera a que algo ocurra para poder recién intervenir y tomar las decisiones respectivas, de este modo el control se vuelve ineficaz.

### **La dirección por excepción activa**

Este estilo de liderazgo es activa porque el líder actúa en el proceso de la consecución de las metas, los objetivos, y no espera pacientemente el final. Por ello este líder esta siempre vigilante para acudir en caso de fallas o errores en los seguidores. Para lo cual este líder se basa en el cumplimiento cabal de las normas y estándares. Ese estilo de liderazgo evita los cambios innecesarios pues solo actúa o hace los cambios si así se requiere, dando solución a los problemas o fallas cuando estos aparecen.

### **Estilo Laissez Faire**

La palabra laissez faire es una palabra francesa que en castellano significa “dejar hacer, dejar pasar” esta palabra alude a una total libertad de la persona en este caso del seguidor por lo cual se busca la mínima intervención del líder.

Algunos autores, como Bernard Bass citado por (Vega, C. y Zavala, G., 2004) indican que “existe menos concentración en el trabajo por parte de los seguidores y además el trabajo

es de pobre calidad” (p.122). Además, estos autores, también señalan que “este estilo de liderazgo es menos satisfactorio y efectivo” (p. 122).

En todo caso este estilo de liderazgo parte de la premisa de que los seguidores están preparados y son muy competentes en la resolución de problemas y en el logro de los objetivos. Esto significa que el seguidor debe tener un alto sentido de responsabilidad, una fuerte motivación, así como las competencias suficientes para el logro de metas u objetivos.

Para (Alvarado, 1996a), el estilo de liderazgo “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos” (p. 51). Al respecto (Castro, A.; Martina, M. y Nader, M., 2004), son más inflexibles con este estilo de liderazgo “representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad, es considerada la forma más inefectiva de liderazgo” (p. 72).

Este tipo de liderazgo tiene dos aspectos o características de este estilo de liderazgo los cuales son: liderazgo pasivo evitador y liderazgo coercitivo evitador.

#### **El liderazgo pasivo evitador.**

En esta característica de liderazgo, el líder trata en lo posible, ya sea por decisión propia o porque le falta las competencias necesarias, de implicarse, relacionarse o verse involucrado con los problemas y la toma de decisiones. Para (Bass, B. y Riggio, R., 2008), “este líder cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir” (p. 13). También se tiene la firme creencia de que cada seguidor debe buscar su propia forma de hacer y cumplir con el trabajo asignado o con el logro de los objetivos.

#### **El liderazgo coercitivo evitador.**

Al respecto (Bass, B. y Riggio, R., 2008) señalan “que este líder tiende a no corregir errores ni fallas, que tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes y sobre todo le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante” (p. 13).

Este líder puede ser considerado por sus seguidores como indolente y falto de compromiso con el logro de los objetivos y con los demás. Generando sentimientos de recelo y de incertidumbre en los seguidores.

A manera de conclusión, sobre el liderazgo directivo, se afirma que el líder debe desarrollar capacidades para ser un líder transformacional y transaccional, ya que ayudan al logro de los objetivos y metas de la institución.

### 2.2.2 Gestión Pedagógica

Para (Fajardo, R. y Luque, E., 2002), sostienen que la Gestión pedagógica es “Conjunto de acciones pedagógicas con las cuales el docente de aula cumple las fases del proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de su competencia didáctica” (p. 177).

Para (Cortez, 2004), afirma “la gestión pedagógica como el desarrollo académico, que es la verdadera consistencia del trabajo del profesional docente en la educación, La unidad de aprendizaje, la sesión de aprendizaje y el proyecto de producción son los instrumentos básicos, para lograr que el desarrollo académico sea coherente y sistemático. El otro aspecto de la gestión pedagógica se refiere al calendario escolar, que al margen de los hechos cívicos-sociales- culturales y deportivos, se encuentra la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación de las mega ferias de cultura productiva, a llevarse en tres etapas. El último aspecto de la gestión pedagógica, se refiere a la evaluación académica que tiene el propósito de verificar el nivel de avance del programa experimental a fin de programar si fuera necesario o reformular de acuerdo con los resultados” (p. 12).

Para (Lubo, 2007), sostiene en su trabajo “La gestión pedagógica emerge de la práctica docente, tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad, en ese sentido es posible definirla como el “campo teórico y radiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática” (p. 23).

Para el (MINEDU, 2014), en el Manual de Desempeño Docente, sobre la función de la Gestión pedagógica “Es aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo docentes y estudiantes. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico aboca a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula” (p. 10).

Otra definición del (MINEDU, 2012), en el fascículo de aprendizajes, define a la gestión de los procesos pedagógicos “El conjunto de acciones planificadas, organizadas y

relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes. (...) Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia” (p. 13).

Esta definición es la más adecuada para la gestión pedagógica centrada en los aprendizajes que hoy se está aplicando en las escuelas liderado por el equipo directivo, toda labor de Director y su equipo tiene que destinarse al objetivo principal que es la mejora de los aprendizajes, en tal sentido, la función del director ha dejado de ser sólo administrativa, ya que ahora han llegado a las escuelas administradores que tienen esa función, se ha trasladado a ser, antes que nada, un líder pedagógico.

También (Bolívar, 2018), sostiene que gestión pedagógica es “Una dirección centrada en el aprendizaje (learning-centred leadership) se relaciona con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. En esa medida el liderazgo pedagógico aboca a una labor -transformadorall, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula” (p. 2).

### **Dimensiones de la gestión pedagógica**

Se considera una adecuada gestión pedagógica el cumplimiento de las actividades docentes centradas en las siguientes actividades: Planificación curricular, Organización curricular, Ejecución curricular y Evaluación curricular.

### **La planificación curricular**

Para (Roque, 2010), la planificación curricular es “el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del Plan Curricular, en el cual están estructurados todos los componentes (campos) que debieran ser considerados. Los elementos que intervienen en el proceso educativo son: objetivos y/o competencias, capacidades, contenidos, actividades, métodos, procedimientos y técnicas, medios y materiales educativos, escenario educativo, tiempo y diseño (propuesta) de evaluación. Asimismo, en el proceso de Planificación

curricular intervienen los sujetos de la educación en una acción dinámica y permanente” (p. 56)

El (MINEDU, 2014), refiere la planificación Curricular “como el acto de anticipar, organizar y decidir cursos variados y flexibles de acción que propicien determinados aprendizajes en nuestros estudiantes” (p. 26).

Otro aspecto que se agrega a la definición del (MINEDU, 2014), es “Esto sólo es posible considerando sus aptitudes, contextos y diferencias, así como la naturaleza de los aprendizajes fundaméntale, sus competencias y capacidades a lograr. También es necesario tener en cuenta las múltiples exigencias y posibilidades que propone la pedagogía estrategias didácticas y enfoques en cada caso” (p. 23).

Otra acción dentro de la planificación curricular es la de saber programar, para ello tomamos la referencia de (Huertas, 2007), quien sostiene “Es un proceso dinámico durante el cual debemos relacionar las necesidades e interese de nuestros alumnos y alumnas, la problemática del entorno, las competencias y capacidades distribuidas en el proyecto Curricular Institucional (PCI), además, nos exige reflexionar sobre nuestras actitudes, buscar sentido a lo que hacemos y tomar una serie de decisiones para favorecer el logro de aprendizajes en las niñas y niños a nuestro cargo. Para programar debemos utilizar la experiencia, la intuición, el sentido común, y basarnos en sustentos y trabajo en equipo, teniendo en cuenta” (p. 52).

También para el (MINEDU, 2014), sobre programar se afirma “Responder a las siguientes preguntas: ¿qué van a aprender (competencias, capacidades indicadores)?, ¿quiénes son los que van a aprender?, ¿cómo vamos a conseguir que aprendan?, ¿con qué recursos?, ¿en cuánto tiempo?, ¿dónde ocurrirá (escenarios)?, ¿cómo verificaremos los progresos y dificultades de los estudiantes así como sus logros?, ¿cómo atenderemos las diferencias?, ¿qué haremos para que nadie se quede atrás? Es importante tener en cuenta que la programación anual señala el número y la calendarización de las unidades, y que las unidades señalan el número de sesiones, así como el tiempo que tomarán” (p. 12).

Los documentos de la planificación curricular son los siguientes: programación anual, unidades didácticas, unidades de aprendizaje, proyecto de aprendizaje, módulo de aprendizaje.

### **Programación Anual**

Para el (MINEDU, 2014), la programación anual “Consiste en organizar secuencial y cronológicamente las unidades didácticas que se desarrollarán durante el año escolar para desarrollar las competencias y capacidades previstas. Muestra de manera general, lo que se hará durante el año y las grandes metas que se espera alcanzar a partir de las situaciones desafiantes que se planteen” (p. 13).

### **Unidades didácticas**

Para (Huertas, 2007), sobre las unidades didácticas señala “Las unidades didácticas están organizadas en unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje y/o módulos de aprendizaje son programaciones a corto plazo. Consiste en organizar secuencial y cronológicamente las sesiones de aprendizaje que permitirán el desarrollo de las competencias y capacidades previstas en la unidad. Las unidades didácticas pueden ser de varios tipos, pero todas ellas tienen elementos comunes” (p. 68).

Las unidades didácticas se dividen en: unidades de aprendizaje, proyecto de aprendizaje y módulos de aprendizaje.

### **Las unidades de aprendizaje**

Para (Huertas, 2007), sobre las unidades de aprendizaje sostiene “Son secuencias de actividades que se organizan en torno a un tema extraído del contexto, vinculado a los temas transversales como respuesta a una problemática social, atendiendo a los intereses y necesidades manifestadas por los educando. En el fondo las unidades de aprendizajes son proyectos de investigación colectiva. (...) El producto visible de una unidad de aprendizaje son el conjunto de apuntes organizados sobre el tema, fichas, esquemas, dibujos, maquetas, informes de entrevistas, es decir lo que ha logrado en su aprendizaje esperado” (p. 70).

### **Proyecto de aprendizaje**

También (Huertas, 2007), señala al respecto “Es una actividad programada para un periodo de tiempo específico, con puntos de inicio y fin, objetivos y alcances claramente definidos y en algunas ocasiones con presupuesto asignado” (p. 71). También agrega “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se desarrolla con un objetivo único, los proyectos normalmente involucran la actividad interrelacionada de varias personas” (p. 72).

### **Módulo de aprendizaje**

Según (Huertas, 2007), afirma “Los módulos de aprendizaje o unidades de trabajo específico, son otra forma de organizar el trabajo escolar referidos al trabajo con una sola

área de desarrollo es decir capacidades o contenidos que no pueden ser integrados o cuando queremos reforzar algunas capacidades prerrequisitos para desarrollar otras más complejas” (p. 73).

### **La Organización curricular**

Según (Roque, 2010), la afirmación sobre la organización del curricular: “Comprende aquellas medidas que toma el docente para que el currículo construido se lleve a la práctica. Aquí hay diversas decisiones que tomar, tales como el modo en que los componentes curriculares han de llegar a los estudiantes; la manera cómo el currículo hará uso del tiempo disponible; la calendarización escolar, distribución de los componentes los horarios de clase, las áreas de desarrollo personal (ADP. Asignaturas) del plan de estudio (que establece las áreas y el número de horas de cada área), coordinadamente entre los profesores para que las organicen y las implementen; Además la dirección establece el número de secciones; el número de alumnos por sección; el número de horas que se asigna a cada profesor, etc” (p. 143).

La organización curricular comprende a su vez: la organización del trabajo escolar y calendarización del trabajo escolar.

### **Organizando el trabajo escolar.**

(MINEDU, 2017), según la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, en “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica” se plantea la organización del trabajo escolar: “Las directivas de inicio del año escolar de cada año se organiza y planifica en el último trimestre del año de las actividades pedagógicas, sociales, culturales, presupuestales, etc. entre los más principales tenemos el plan de estudio, el horario de clases, la calendarización, centra las acciones en ocho compromisos de gestión escolar que viabilizan: buscando el progreso anual del aprendizaje en todos los estudiantes, la retención interanual d estudiantes, el uso efectivo del tiempo en la institución educativa así como en el aula, uso adecuado de las rutas de aprendizaje, el uso adecuado de los materiales y recursos educativos. La gestión del clima escolar favorable al logro de los aprendizajes y la elaboración del PAT. Para lograr los aprendizajes fundamentales” (p. 4).

### **Calendarización del año escolar**

El (MINEDU, 2017), según la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, en “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en Instituciones Educativas y

Programas Educativos de la Educación Básica”, señala “En la Instituciones Educativas del nivel inicial el trabajo pedagógico es de 5 horas diario y 25 semanales un mínimo de 900 horas anuales, en el nivel de educación primaria, el trabajo pedagógico diario es de 6 horas pedagógicas, 30 horas semanales y un mínimo de 1 100 horas anuales. En el nivel secundario el trabajo mínimo diario es de 7 horas pedagógicas diarias y 35 horas semanales y 1200 horas anuales” (p. 9).

### **La Ejecución curricular**

(Ramos, R. y Morales, J., 2013), señalan sobre la ejecución curricular “Es la puesta en práctica del desarrollo del currículo o de realización del diseño curricular. En esta etapa se desarrollan todos los contenidos programáticos, con los respectivos elementos curriculares es. Se caracteriza por el desarrollo de experiencias de aprendizaje entre los docentes y alumnos. Involucra un rol predominante del docente en el desarrollo de las asignaturas a su cargo y está supeditado en cierta manera por la fase previa de implementación que se haya realizado. La Aplicación del currículo, implica necesariamente una adaptación a casos concretos según la realidad de la institución educativa, de los sujetos que en él intervienen y del contexto de la realidad en que se desenvuelve, incluye la realización de determinadas actividades” (p. 38).

### **Sesiones de aprendizaje**

El (MINEDU, 2008), en el Diseño Curricular Nacional (DCN), sostiene “Se formulan a partir de la unidad didáctica, las competencias, las capacidades que no se logran integrar, se desarrolla solo de una área en un tiempo pedagógico determinado de capacidades o temas específicos” (p. 475).

El (MINEDU, 2014), en el Marco Curricular Nacional, sobre la sesión de aprendizaje señala, “Es la organización secuencial y temporal de las actividades de cada sesión de aprendizaje que se realizarán para el logro de los aprendizajes esperados” (p. 16).

El (MINEDU, 2013), señala los elementos que forman parte de la sesión de aprendizaje: “Título de la sesión, Aprendizajes esperados, La secuencia didáctica: Inicio, Desarrollo y cierre, Tareas o trabajo en casa, y Evaluación” (p. 16).

El docente cumple la función mediadora con el aprendizaje de los estudiantes. Tomando la referencia de (Tenutto, M.; Klinoff, A. y otros, 2005), quienes manifiestan: “Se debe considerar que el docente juega una serie roles hacia el alumno de las cuales se pueden considerar por ejemplo la de trasmisor de conocimientos, el de motivador, supervisor o guía

del proceso de aprendizaje generalmente el docente es un organizador y mediador entre el alumno y el conocimiento. Alude a un proceso de cooperación entre el experto y un novato, conocido como zona de desarrollo próximo” (p. 652).

(Cooper, 2018), hace alusión a las áreas de competencia del docente en la cual se considera que el profesor apoya a los alumnos a construir el conocimiento, a crecer como persona y a ubicarse como actor crítico de su entorno. “Debemos considerar que las áreas de competencia del docente, serán: El conocimiento el aprendizaje, el desarrollo y el comportamiento humano, conocimiento de la materia que enseña, estrategias de enseñanza que faciliten el aprendizaje del alumno y lo motiven, así como el conocimiento práctico sobre la materia y concluye que la función central del docente consiste en orientar y guiar la actividad mental constructiva de los alumnos a quienes ayudará pedagógicamente” (p. 121)

Para (Coll, 2018), sobre la actividad docente señala “El profesor gradúa la dificultad de las tareas y proporciona al alumno los apoyos necesarios para afrontarlas; pero esto sólo es posible porque el alumno, con sus reacciones, indica constantemente al profesor sus necesidades y su comprensión de la situación”. Esto significa que en la interacción educativa no hay sólo una asistencia del profesor al alumno, sino ambos gestionan de manera conjunta la enseñanza y el aprendizaje en un proceso de participación guiada” (p. 450).

Para (Huertas, 2007), es importante los procesos pedagógicos “Se define a los Procesos Pedagógicos como “actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante” estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son recurrentes y se acuden a ellos en cualquier momento que sea necesario” (p. 76).

### **La Evaluación curricular**

Para (Zambrano, 2006), sobre evaluación curricular refiere “La evaluación curricular es un proceso que se da en forma dinámica, sistemática y de manera deliberada desde el inicio de la elaboración del plan curricular para suministrar validez, confiabilidad, objetividad, además de establecer la relevancia, alcance, duración y eficiencia del plan curricular de acuerdo con las innovaciones que el proceso educativo y social exige en el momento actual” (p. 7).

Para el (MINEDU, 2008), en el DCN se publica: “La evaluación de los aprendizajes es un proceso pedagógico continuo sistemático participativo flexible, que forma parte del proceso de enseñanza – aprendizaje, en el confluyen y se entrecruzan dos funciones distintas una pedagógica y otra social que tienen dos finalidades formativa e informativa” (p. 51)

(Ramos, R. y Morales, J., 2013), al respecto de la evaluación escriben: “La propuesta curricular es por competencia, el enfoque de la evaluación es medir los logros a nivel de competencias. La evaluación es un proceso interactivo, consustancial a la enseñanza aprendizaje destinado a valorar continuamente a las necesidades de aprendizaje y el nivel del logro alcanzado por el niño o niña en el desarrollo de competencias con el propósito de tomar decisiones que conlleven a mejorar la práctica docente, se evalúa a través de los indicadores de evaluación y la aplicación de instrumentos de evaluación” (p.263).

Según su función y finalidad la evaluación de los aprendizajes puede ser: formativa, y sumativa.

#### **La evaluación formativa**

Para el (MINEDU, 2013), la evaluación formativa es “Una evaluación para comprobar los avances del aprendizaje y se da a lo largo de todo el proceso. Su propósito es la reflexión sobre lo que se va aprendiendo, la confrontación entre el aprendizaje esperado y lo que alcanza el estudiante, la búsqueda de mecanismos y estrategias para avanzar hacia los aprendizajes esperados. Requiere prever buenos mecanismos de devolución al estudiante, que le permitan reflexionar sobre lo que está haciendo y buscar modos para mejorarlo, por eso debe ser oportuna y asertiva. Es decir, se requiere una devolución descriptiva, reflexiva y orientadora, que ayude a los estudiantes a autoevaluarse, a discernir sus respuestas y la calidad de sus producciones y desempeños. Por ello se debe generar situaciones en las cuales el estudiante se autoevalúe y se coevalúa, en función de criterios previamente establecidos” (p. 12)

#### **La evaluación sumativa**

Para el (MINEDU, 2013), la evaluación sumativa es “La evaluación sumativa o certificadora, en cambio, es para dar fe del aprendizaje finalmente logrado por el estudiante y valorar el nivel de desempeño alcanzado por el estudiante en las competencias. Su propósito es la constatación del aprendizaje alcanzado. Asimismo, requiere prever buenos mecanismos de valoración del trabajo del estudiante, que posibiliten un juicio válido y confiable acerca de sus logros. Así, es necesario diseñar situaciones de evaluación a partir

de tareas auténticas y complejas, que le exijan la utilización y combinación de capacidades es decir, usar sus competencias- para resolver retos planteados en contextos plausibles en la vida real” (p. 15).

### 2.3 Bases filosóficas

Son fundamentos filosóficos de la investigación los siguientes:

**El fundamento ontológico:** para fundamentar la relación que existe entre los estilos de liderazgo, que puede ser autocrático o democrático; con la gestión pedagógica o la forma de trabajo de los docentes en las instituciones educativas.

**El fundamento gnoseológico:** para fundamentar las condiciones del conocimiento, se revisa los orígenes de la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica del trabajo docente.

**El fundamento epistemológico:** que busca poner en valor los conocimientos de las variables, señalando los valores, la justificación y la objetividad que se manifiestan en dicha relación.

**El fundamento lógico:** busca mostrar los elementos de la realidad, la inferencia válida y las falacias que se presentaron en la investigación.

**El fundamento metodológico:** busca demostrar los métodos y procedimientos utilizados, cuyos resultados se pondrán al servicio de la mejora en la vida de la sociedad.

### 2.4 Definición de términos básicos

**El control – poder.** (Morales, 2015), que sostiene “en cuanto al poder, la definición trata sobre la capacidad para hacer algo, la facultad para mandar o dominar. En el campo social se le estudia como un conjunto de relaciones de fuerzas y procesos de jerarquización” (p. 37).

**Liderazgo.** (Collao, 1997), señala “El líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar” (p. 64).

**Estilos de Liderazgo.** (Morales, 2015), señala “el estilo está definido como el modo o forma peculiar de actuar, pensar o vivir que posee una persona. Dicho de otra manera, es el conjunto de rasgos o características particulares que determinan a alguien o algo” (p. 62). También señala que “existen cuatro estilos de liderazgo: autoritario, transformacional, transaccional y laissez faire” (p. 62).

**Estilo autoritario.** (Morales, 2015), señala “conocido como el mito de la eficiencia autoritaria, hizo creer a muchos ingenuos y anti demócratas que la mejor forma de conseguir orden y progreso era entregando el destino en manos de un caudillo con estilo autoritario” (p. 64).

**Estilo transformacional.** (Burns, 1978), sostiene “El liderazgo transformacional, en donde el líder tiene ciertas cualidades y características como la influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual estos aspectos ayudan no solo a lograr las metas y objetivos de la organización sino también, el líder, con su apoyo, reconocimiento y estímulo personalizado, busca fundamentalmente que los seguidores se conviertan también en líderes” (p. 24).

**Estilo Transaccional.** (Bass, B. y Riggio, R., 2008), señalan “El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que se lleva a cabo entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio se basa en que el líder discuta con otros lo que se requiere y especifique las condiciones y las recompensas” (p. 14).

**Estilo Laissez Faire.** (Vega, C. y Zavala, G., 2004), indican que “existe menos concentración en el trabajo por parte de los seguidores y además el trabajo es de pobre calidad. Además, estos autores, también señalan que “este estilo de liderazgo es menos satisfactorio y efectivo” (p. 122).

**Gestión Pedagógica.** (Fajardo, R. y Luque, E., 2002), sostienen “Conjunto de acciones pedagógicas con las cuales el docente de aula cumple las fases del proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de su competencia didáctica” (p. 177).

**Dimensiones de la gestión pedagógica.** (Roque, 2010), sostiene “Se considera una adecuada gestión pedagógica el cumplimiento de las actividades docentes centradas en las siguientes actividades: Planificación curricular, Organización curricular, Ejecución curricular y Evaluación curricular” (p. 56).

**Programación Anual.** (MINEDU, 2014), sostiene “Consiste en organizar secuencial y cronológicamente las unidades didácticas que se desarrollarán durante el año escolar para desarrollar las competencias y capacidades previstas. Muestra de manera general, lo que se hará durante el año y las grandes metas que se espera alcanzar a partir de las situaciones desafiantes que se planteen” (p. 13).

**Organización curricular.** (Roque, 2010), señala “Comprende aquellas medidas que toma el docente para que el currículo construido se lleve a la práctica. Aquí hay diversas decisiones que tomar, tales como el modo en que los componentes curriculares han de llegar a los estudiantes; la manera cómo el currículo hará uso del tiempo disponible; la calendarización escolar, distribución de los componentes los horarios de clase, las áreas de desarrollo personal (ADP. Asignaturas) del plan de estudio (que establece las áreas y el número de horas de cada área), coordinadamente entre los profesores para que las organicen y las implementen; Además la dirección establece el número de secciones; el número de alumnos por sección; el número de horas que se asigna a cada profesor, etc.” (p. 143).

**Ejecución curricular.** (Ramos, R. y Morales, J., 2013), señalan “Es la puesta en práctica del desarrollo del currículo o de realización del diseño curricular. En esta etapa se desarrollan todos los contenidos programáticos, con los respectivos elementos curriculares es. Se caracteriza por el desarrollo de experiencias de aprendizaje entre los docentes y alumnos. Involucra un rol predominante del docente en el desarrollo de las asignaturas a su cargo y está supeditado en cierta manera por la fase previa de implementación que se haya realizado. La Aplicación del currículo, implica necesariamente una adaptación a casos concretos según la realidad de la institución educativa, de los sujetos que en él intervienen y del contexto de la realidad en que se desenvuelve, incluye la realización de determinadas actividades” (p. 38).

**La Evaluación curricular.** (Zambrano, 2006), sostiene “La evaluación curricular es un proceso que se da en forma dinámica, sistemática y de manera deliberada desde el inicio de la elaboración del plan curricular para suministrar validez, confiabilidad, objetividad, además de establecer la relevancia, alcance, duración y eficiencia del plan curricular de acuerdo con las innovaciones que el proceso educativo y social exige en el momento actual” (p. 7).

## 2.5 Hipótesis de investigación

### 2.5.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

## 2.6 Operacionalización de las variables

### Variable 1: Estilos de Liderazgo Directivo

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Forma como el director de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros/as) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.	Liderazgo autoritario	Control Desconfianza No delega funciones	Cuestionario de Liderazgo directivo
	Liderazgo transformacional	Carisma Motivación Consideración	
	Liderazgo transaccional	Recompensa Excepción activa Excepción pasiva	
	Liderazgo laissez-faire	Pasividad Coercitivo	

Tabla 2

Operacionalización de la variable Estilos de liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categorías	Intervalos
Liderazgo autoritario		5	Bajo	5 -11
			Medio	12 -18
			Alto	19 -25
Liderazgo transformacional		5	Bajo	5 -11
			Medio	12 -18
			Alto	19 -25
Liderazgo transaccional		5	Bajo	5 -11
			Medio	12 -18
			Alto	19 -25
Liderazgo laissez-faire		5	Bajo	5 -11
			Medio	12 -18
			Alto	19 -25
<b>Estilos de liderazgo directivo</b>		<b>20</b>	Bajo	20 -46
			Medio	47 -73
			Alto	74 -100

**Variable 2: Gestión pedagógica**

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
La gestión pedagógica se refiere al desarrollo de académico, que es la verdadera consistencia del trabajo del profesional docente en la educación, La unidad de aprendizaje, la sesión de aprendizaje y el proyecto de producción son los instrumentos básicos, para lograr que el desarrollo académico sea coherente y sistemático	Planificación	Programación curricular Unidades didácticas	Cuestionario de gestión pedagógica
	Organización	Organización del trabajo curricular	
	Ejecución	Sesiones de aprendizaje	
	Evaluación	Evaluación formativa Evaluación sumativa	

Tabla 3

Operacionalización de la variable Gestión pedagógica de docentes

Dimensiones	Indicadores	N ítems	Categorías	Intervalos
Planificación curricular		9	Deficiente	9 -20
			Regular	21 -32
			Eficiente	33 -45
Organización curricular		9	Deficiente	9 -20
			Regular	21 -32
			Eficiente	33 -45
Ejecución curricular		8	Deficiente	8 -18
			Regular	19 -29
			Eficiente	30 -40

Evaluación curricular	6	Deficiente	6 -13
		Regular	14 -21
		Eficiente	22 -30
<b>Gestión pedagógica</b>	32	Deficiente	32 -74
		Regular	75 -117
		Eficiente	118 -160



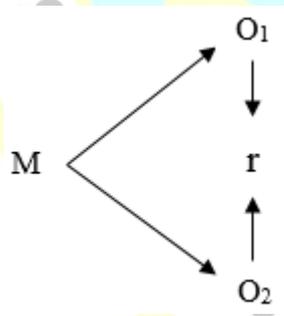
## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

El diseño de una investigación es la estrategia o plan utilizado para responder el problema de investigación; asimismo se le considera como la base del desarrollo y prueba de hipótesis de una investigación específica.

Por el tipo de investigación es un estudio descriptivo – correlacional, porque describe los hechos como observados, estudio correlacional porque estudia las relaciones entre la variable estilos de liderazgo directivo y gestión pedagógica de docentes en la institución educativa. Correlacional por que busca la relación entre las variables

#### Diseño descriptivo – correlacional (esquema)



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la V<sub>1</sub> Estilos de liderazgo directivo.

O<sub>2</sub> = Observación de la V<sub>2</sub> Gestión pedagógica

r = Correlación entre ambas variables

### 3.2 Población y muestra

### **3.2.1 Población**

La población motivo de la investigación está conformada de la siguiente manera:

03 directivos y jerárquicos.

18 docentes.

84 estudiantes.

### **3.2.2 Muestra**

La muestra para la investigación es la misma, queda conformada:

03 directivos y jerárquicos.

18 docentes.

84 estudiantes.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

En la investigación se utilizarán la encuesta, que es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El instrumento a utilizar es el cuestionario.

Para la variable estilos de liderazgo directivo: cuestionario para el liderazgo directivo; con escala Likert, que incluye sus dimensiones y 36 ítems.

Para la variable gestión pedagógica de los docentes: cuestionario para la gestión pedagógica de docentes; con escala Likert, que incluye sus dimensiones y 32 ítems.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

El procesamiento de la información consiste en desarrollar una estadística descriptiva e inferencial con el fin de establecer cómo los datos cumplen o no, con los objetivos de la investigación.

#### **Descriptiva**

Permitirá recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados a los estudiantes que constituyeron la muestra de población. Se empleará las medidas de tendencia central y de dispersión.

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 22.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios.

Análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

### **Inferencial**

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

- La Hipótesis Central y específicas
- Análisis de los cuadros de doble entrada

Se hallará el **Coefficiente de correlación de Spearman**,  $\rho$  (ro) que es una medida para calcular de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

**CONFIABILIDAD**

### **Formulación**

El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas o de las correlaciones de los ítems. Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra.

#### **A partir de las varianzas**

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,

- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- $K$  es el número de preguntas o ítems.

**A partir de las correlaciones entre los ítems**

A partir de las correlaciones entre los ítems, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Donde

- $n$  es el número de ítems y
- $p$  es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

**Midiendo los ítems de la variable estilos de liderazgo directivo**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,857	20

**Midiendo los ítems de la variable gestión pedagógica**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,931	32

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### 4.1.1. Variable Estilos de Liderazgo directivo

Tabla 4

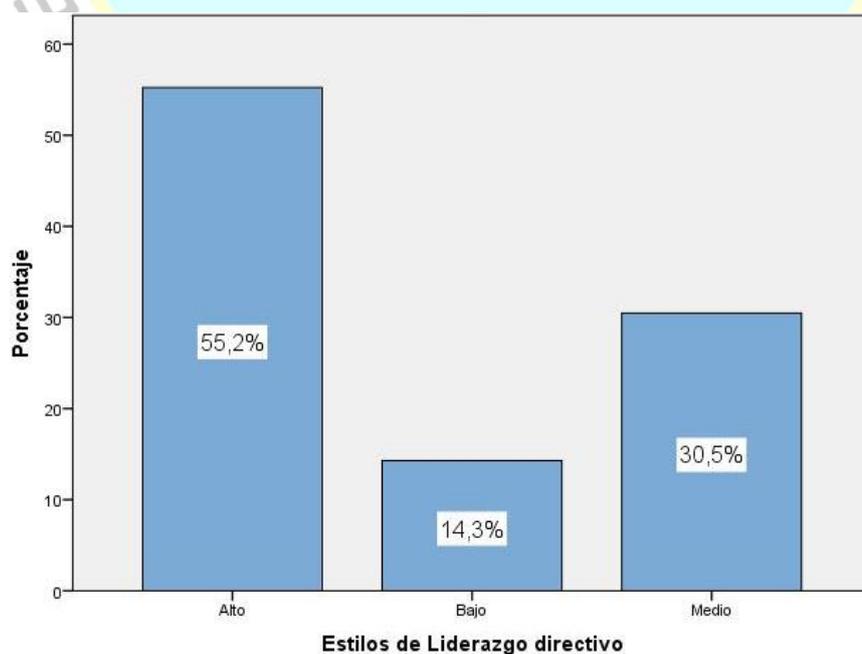
*Estilos de liderazgo directivo*

Estilos de Liderazgo directivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	58	55,2	55,2	55,2
	Bajo	15	14,3	14,3	69,5
	Medio	32	30,5	30,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 1

*Estilos de liderazgo directivo*



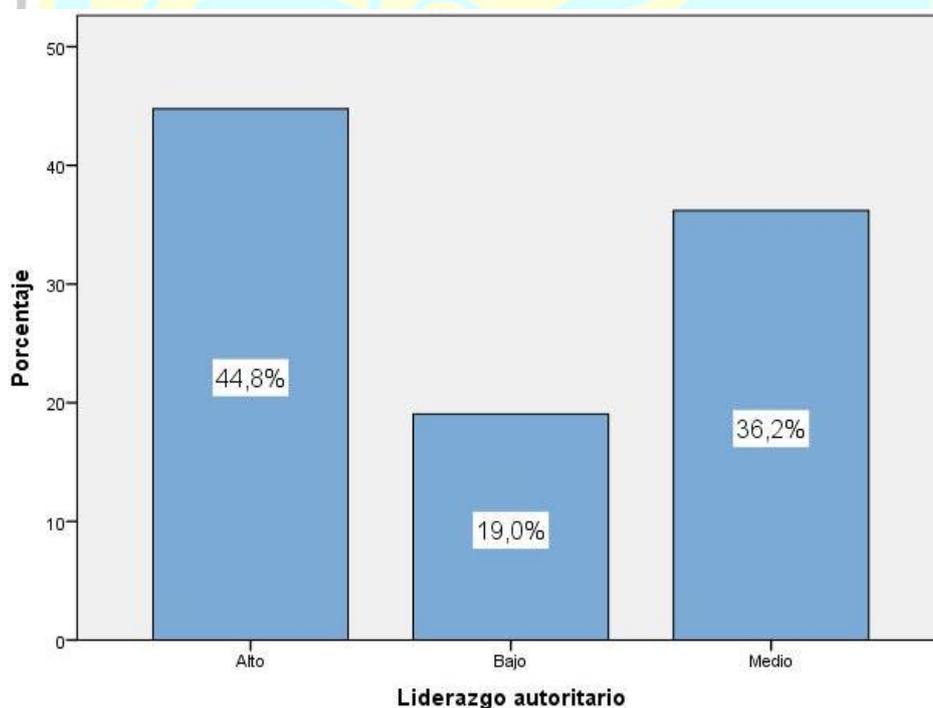
De la tabla 4 y la figura 1, un 55,2% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la variable estilos de liderazgo directivo, un 30,5% opina que se obtuvo un nivel medio y un 14,3% obtuvo un nivel bajo.

Tabla 5  
*Liderazgo autoritario*

<b>Liderazgo autoritario</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	47	44,8	44,8	44,8
	Bajo	20	19,0	19,0	63,8
	Medio	38	36,2	36,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 2  
*Liderazgo autoritario*



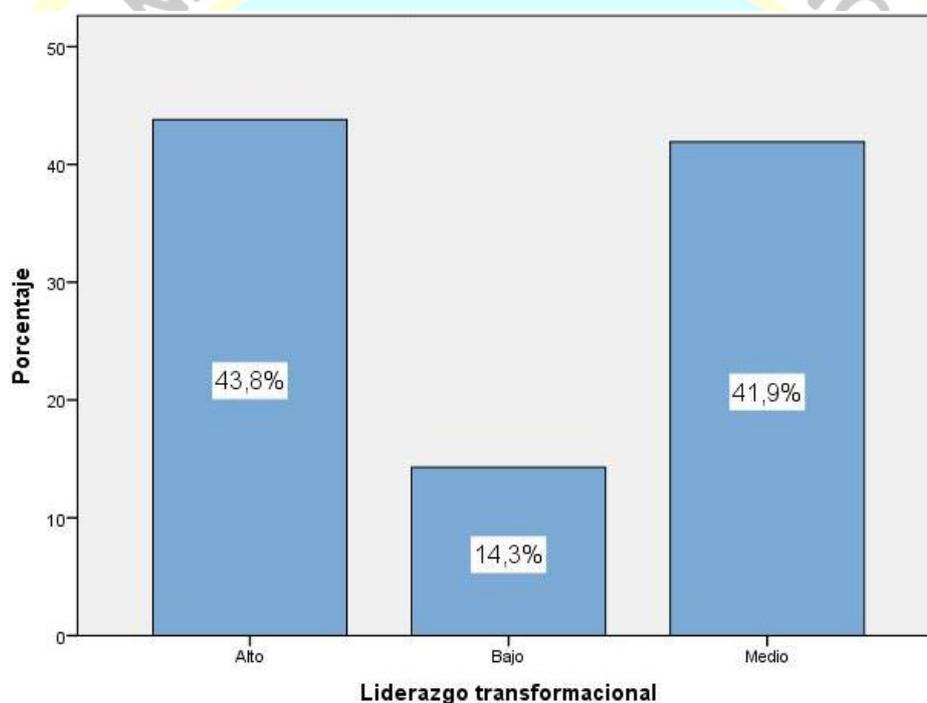
De la tabla 5 y la figura 2, un 44,8% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la dimensión liderazgo autoritario, un 36,2% opina que se obtuvo un nivel medio y un 19,0% obtuvo un nivel bajo.

Tabla 6  
Liderazgo transformacional

Liderazgo transformacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	46	43,8	43,8	43,8
	Bajo	15	14,3	14,3	58,1
	Medio	44	41,9	41,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 3  
Liderazgo transformacional



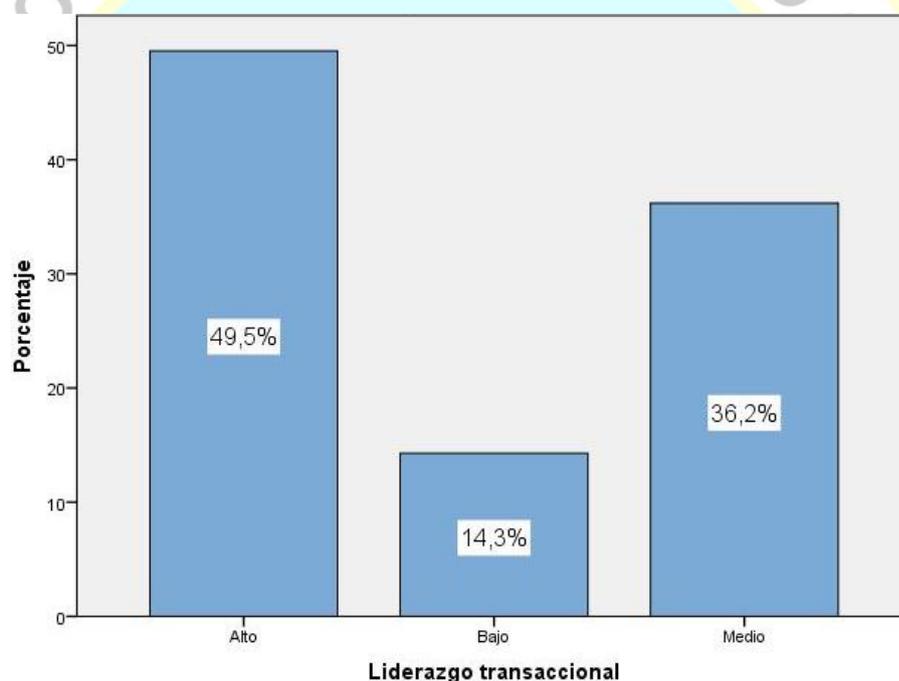
De la tabla 6 y la figura 3, un 43,8% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostiene que se alcanzó un nivel alto en la dimensión liderazgo transformacional, un 41,9% opina que se obtuvo un nivel medio y un 14,3% obtuvo un nivel bajo.

Tabla 7  
Liderazgo transaccional

Liderazgo transaccional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	52	49,5	49,5	49,5
	Bajo	15	14,3	14,3	63,8
	Medio	38	36,2	36,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 4  
Liderazgo transaccional



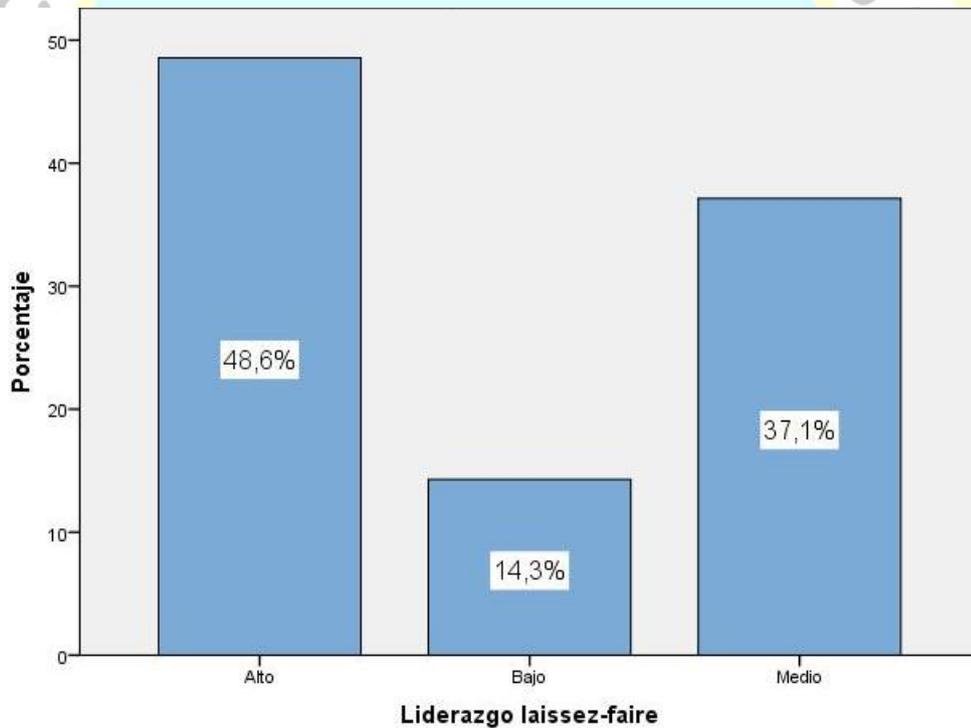
De la tabla 7 y la figura 4, un 49,5% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la dimensión liderazgo transaccional, un 36,2% opina que se obtuvo un nivel medio y un 14,3% obtuvo un nivel bajo.

Tabla 8  
*Liderazgo Laissez - faire*

Liderazgo laissez-faire					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	51	48,6	48,6	48,6
	Bajo	15	14,3	14,3	62,9
	Medio	39	37,1	37,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 5  
*Liderazgo Laissez - faire*



De la tabla 8 y la figura 5, un 48,6% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la dimensión liderazgo laissez -faire, un 37,1% opina que se obtuvo un nivel medio y un 14,3% obtuvo un nivel bajo.

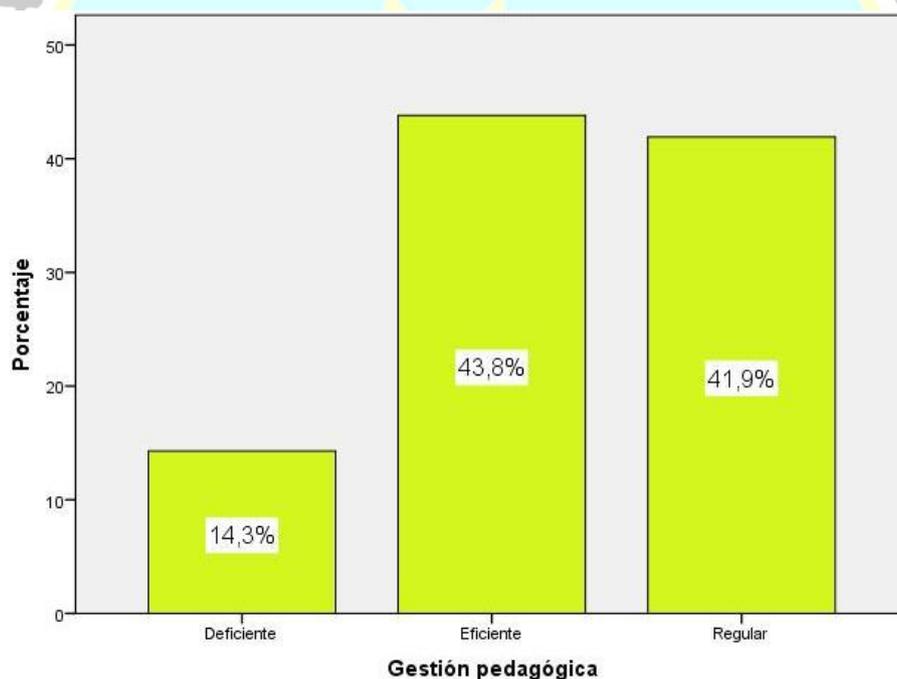
#### 4.1.2. Variable Gestión pedagógica de los docentes

Tabla 9  
*Gestión pedagógica*

Gestión pedagógica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	15	14,3	14,3	14,3
	Eficiente	46	43,8	43,8	58,1
	Regular	44	41,9	41,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 6  
*Gestión pedagógica*



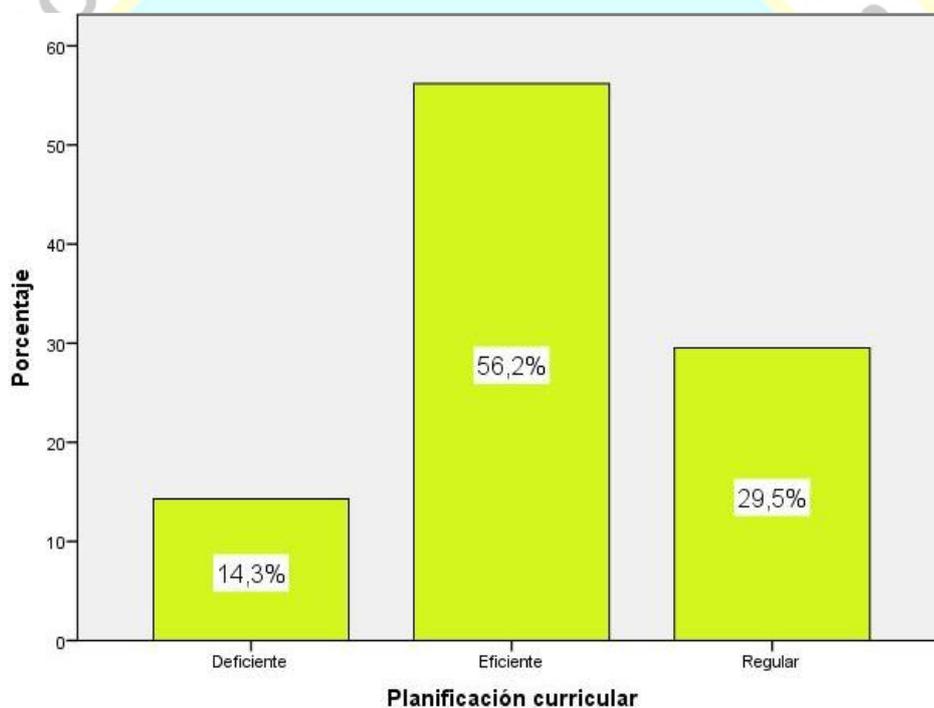
De la tabla 9 y la figura 6, un 43,8% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel eficiente en la variable gestión pedagógica, un 41,9% opina que se obtuvo un nivel regular y un 14,3% obtuvo un nivel deficiente.

Tabla 10  
Planificación curricular

Planificación curricular					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	15	14,3	14,3	14,3
	Eficiente	59	56,2	56,2	70,5
	Regular	31	29,5	29,5	100,0
Total		105	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 7  
Planificación curricular



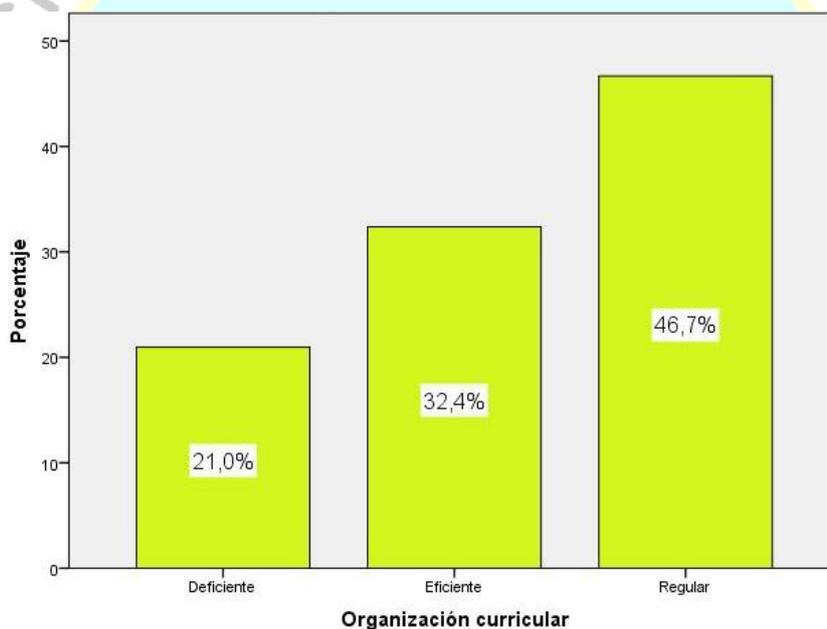
De la tabla 10 y la figura 7, un 56,2% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel eficiente en la dimensión planificación curricular, un 29,5% opina que se obtuvo un nivel regular y un 14,3% obtuvo un nivel deficiente.

Tabla 11  
Organización curricular

Organización curricular					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	22	21,0	21,0	21,0
	Eficiente	34	32,4	32,4	53,3
	Regular	49	46,7	46,7	100,0
Total		105	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 8  
Organización curricular



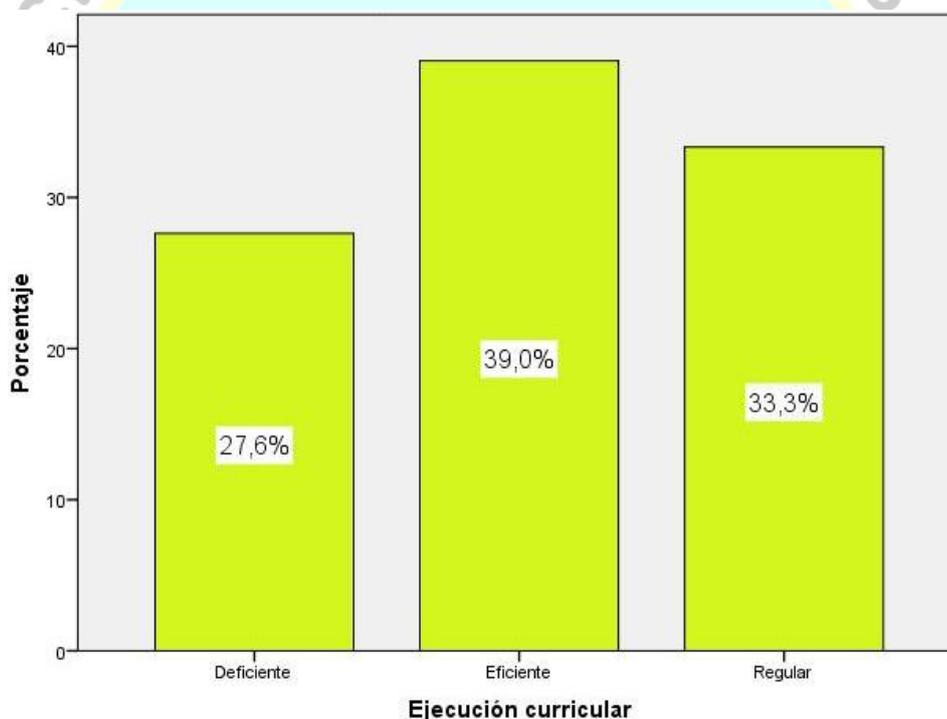
De la tabla 11 y la figura 8, un 46,7% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel regular en la dimensión organización curricular, un 32,4% opina que se obtuvo un nivel eficiente y un 21,0% obtuvo un nivel deficiente.

Tabla 12  
Ejecución curricular

Ejecución curricular					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	29	27,6	27,6	27,6
	Eficiente	41	39,0	39,0	66,7
	Regular	35	33,3	33,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 9  
Ejecución curricular



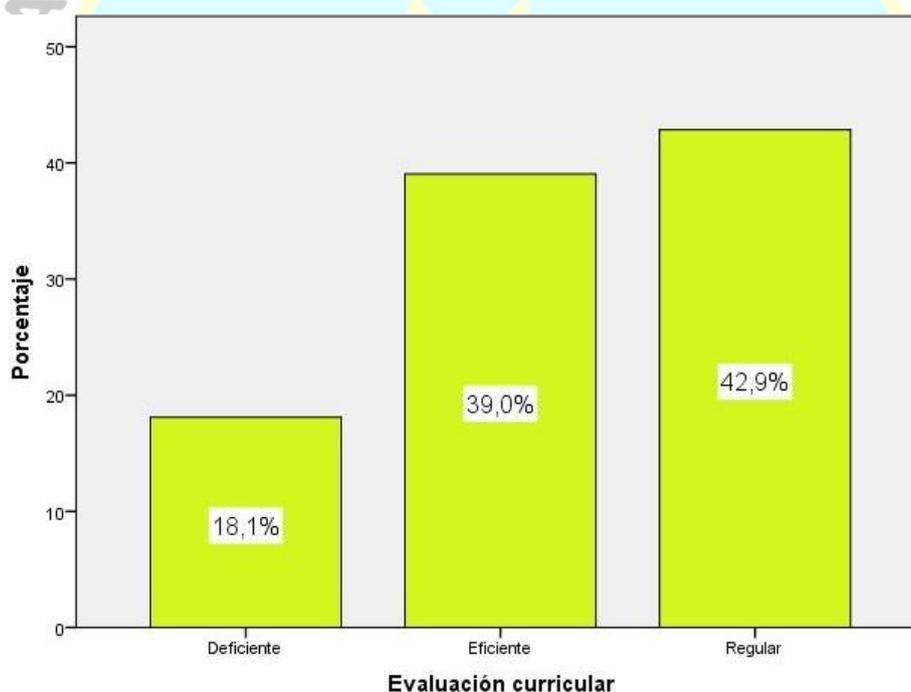
De la tabla 12 y la figura 9, un 39,0% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel eficiente en la dimensión ejecución curricular, un 33,3% opina que se obtuvo un nivel regular y un 27,6% obtuvo un nivel deficiente.

Tabla 13  
Evaluación curricular

Evaluación curricular					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	19	18,1	18,1	18,1
	Eficiente	41	39,0	39,0	57,1
	Regular	45	42,9	42,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Figura 10  
Evaluación curricular



De la tabla 13 y la figura 10, un 42,9% de directivos, docentes y estudiantes de la I.E N° 20424 San Miguel Arcángel – Acos, Huaral, 2018 sostienen que se alcanzó un nivel regular en la dimensión evaluación curricular, un 39,0% opina que se obtuvo un nivel eficiente y un 18,1% obtuvo un nivel deficiente.

### 4.1.3. Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov

Tabla 14

*Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov*

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo autoritario	,204	105	,000
Liderazgo transformacional	,208	105	,000
Liderazgo transaccional	,237	105	,000
Liderazgo laissez-faire	,232	105	,000
Estilos de Liderazgo directivo	,165	105	,000
Planificación curricular	,187	105	,000
Organización curricular	,146	105	,000
Evaluación curricular	,149	105	,000
Gestión pedagógica	,192	105	,000

La tabla 14 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov - Smirnov (K-S). Se observa que las variables y no se aproximan a una distribución normal ( $p < 0.05$ ). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Prueba de Correlación de Spearman.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

Hipótesis Alternativa Ha: Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Hipótesis nula H0: No Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Tabla 15

*Relación entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica*

<b>Correlaciones</b>			Estilos de Liderazgo directivo	Gestión pedagógica
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,714**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	,714**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

Como se muestra en la tabla 15 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r=0,714$ , con una  $p=0.000$  ( $p<.05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud buena.

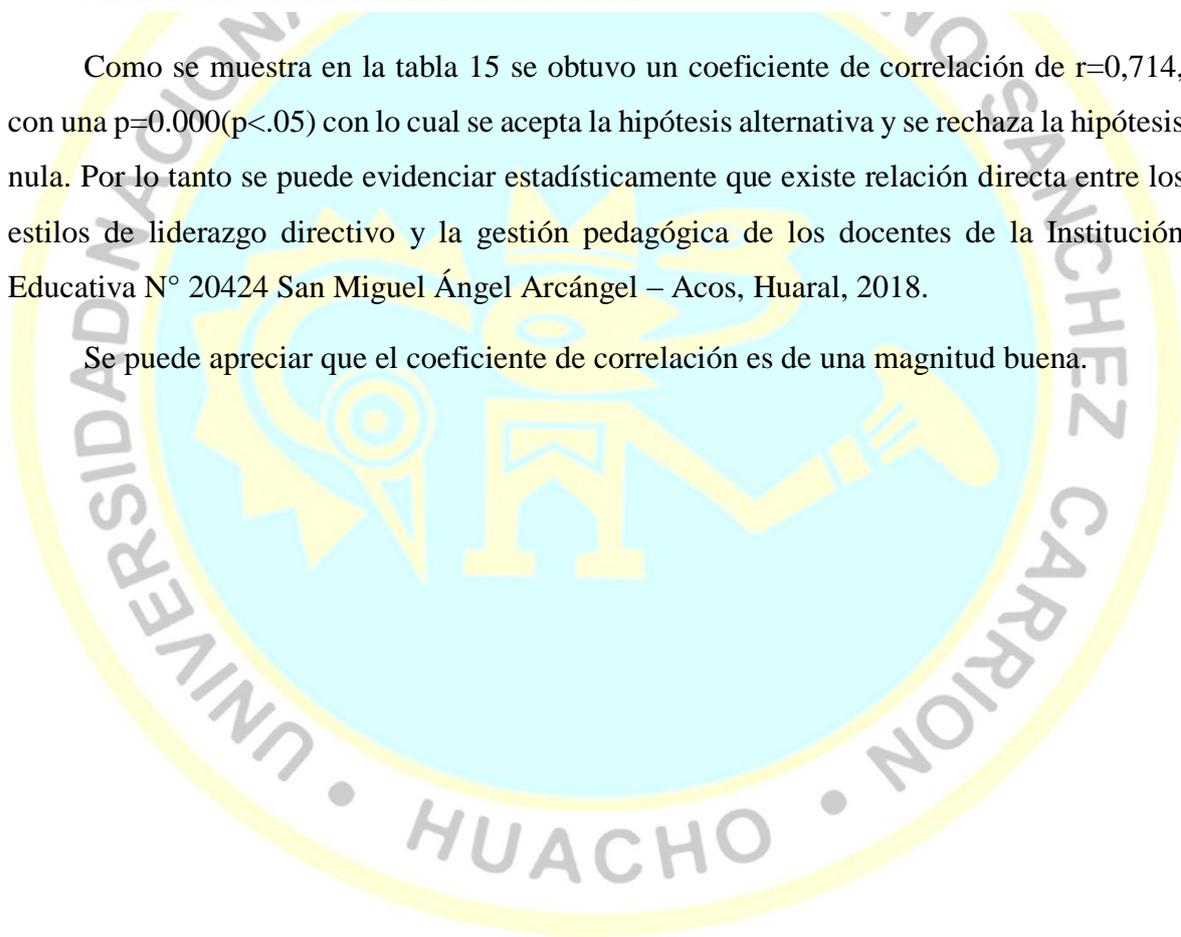
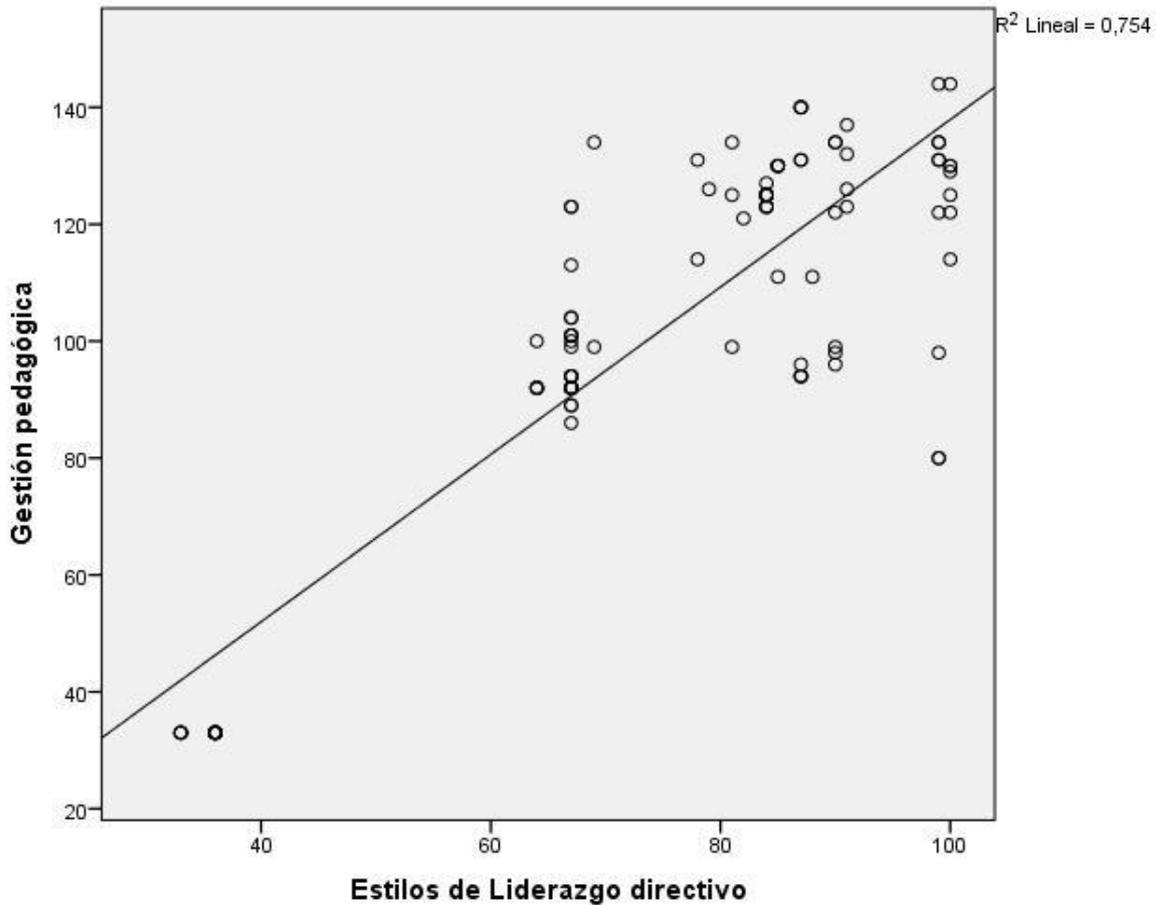


Figura 11

*Relación entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica*



### **Hipótesis específica 1**

Hipótesis Alternativa Ha: Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Hipótesis nula H0: No Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Tabla 16

*Relación entre el liderazgo autoritario y la gestión pedagógica*

<b>Correlaciones</b>				
			Liderazgo autoritario	Gestión pedagógica
Rho de Spearman	Liderazgo autoritario	Coeficiente de correlación	1,000	,577**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	,577**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

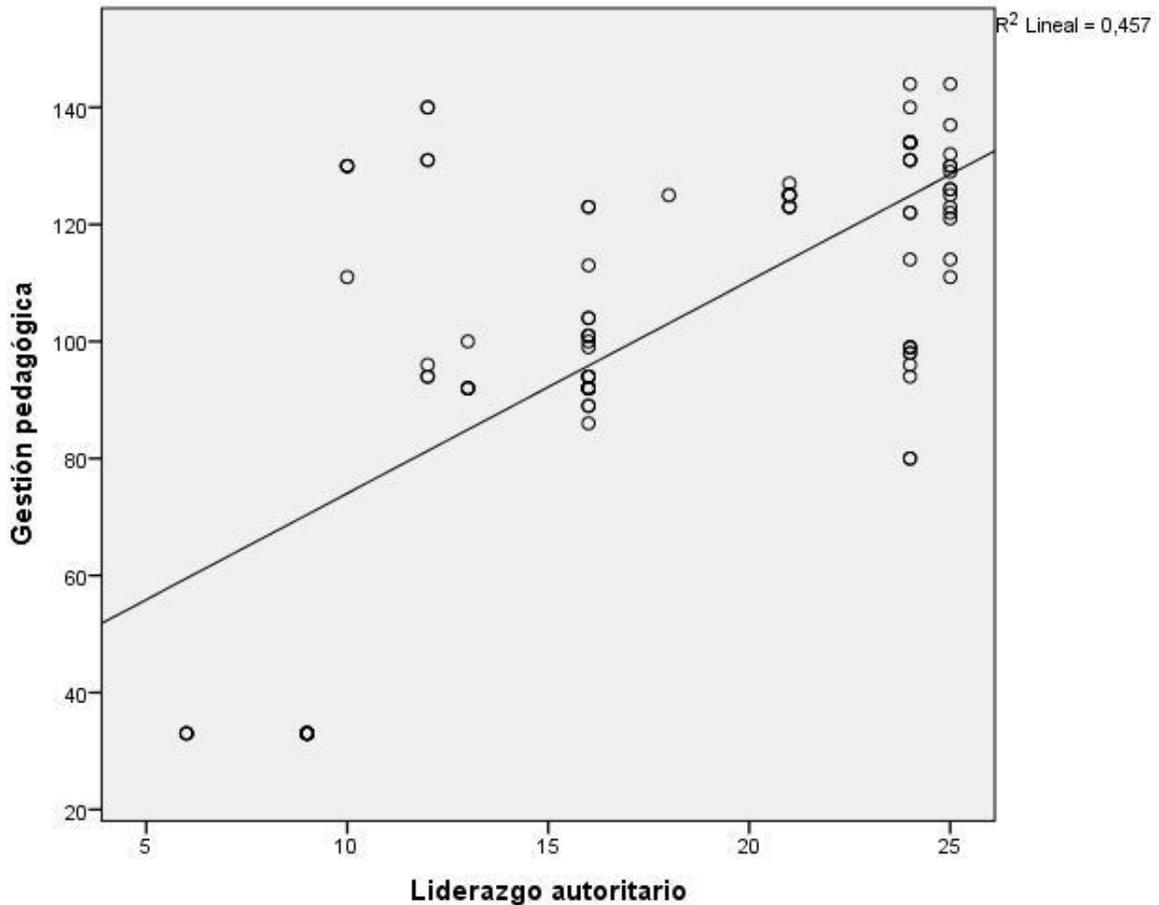
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 16 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,577$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **moderada**.

Figura 12

*Relación entre el liderazgo autoritario y la gestión pedagógica*



### **Hipótesis específica 2**

Hipótesis Alternativa Ha: Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Hipótesis nula H0: No Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Tabla 17

*Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica*

		<b>Correlaciones</b>		
		Liderazgo transformacional	Gestión pedagógica	
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,595**	
		N	105	
	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	,595**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

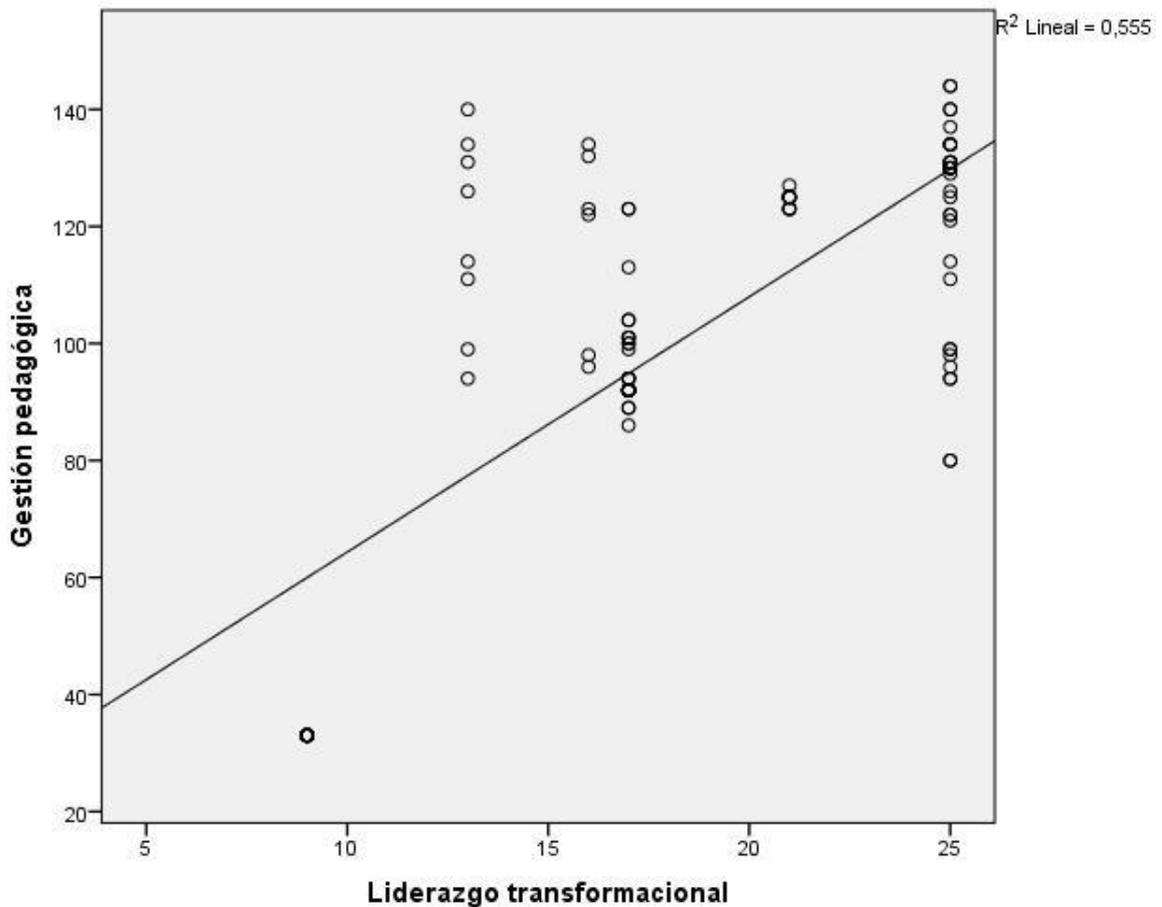
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 17 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,595$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **moderada**.

Figura 13

*Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica*



### **Hipótesis específica 3**

Hipótesis Alternativa Ha: Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Hipótesis nula H0: No existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Tabla 18

*Relación entre el liderazgo transaccional y la gestión pedagógica*

			<b>Correlaciones</b>	
			Liderazgo transaccional	Gestión pedagógica
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,643**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Gestión pedagógica	Coefficiente de correlación	,643**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

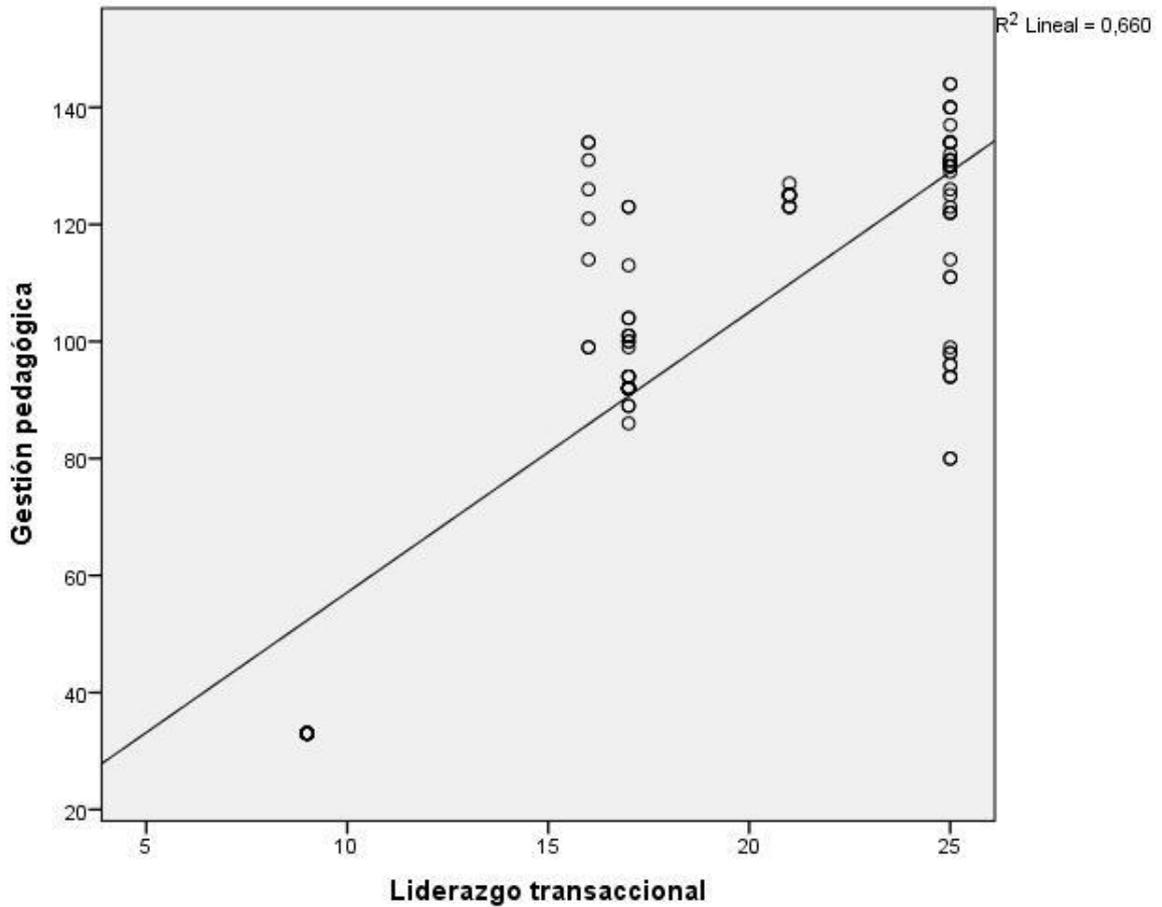
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 18 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,643$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.

Figura 14

*Relación entre el liderazgo transaccional y la gestión pedagógica*



#### **Hipótesis específica 4**

Hipótesis Alternativa Ha: Existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018

Hipótesis nula H0: No existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Tabla 19

*Relación entre el liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica*

<b>Correlaciones</b>				
			Liderazgo laissez-faire	Gestión pedagógica
Rho de Spearman	Liderazgo laissez-faire	Coeficiente de correlación	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

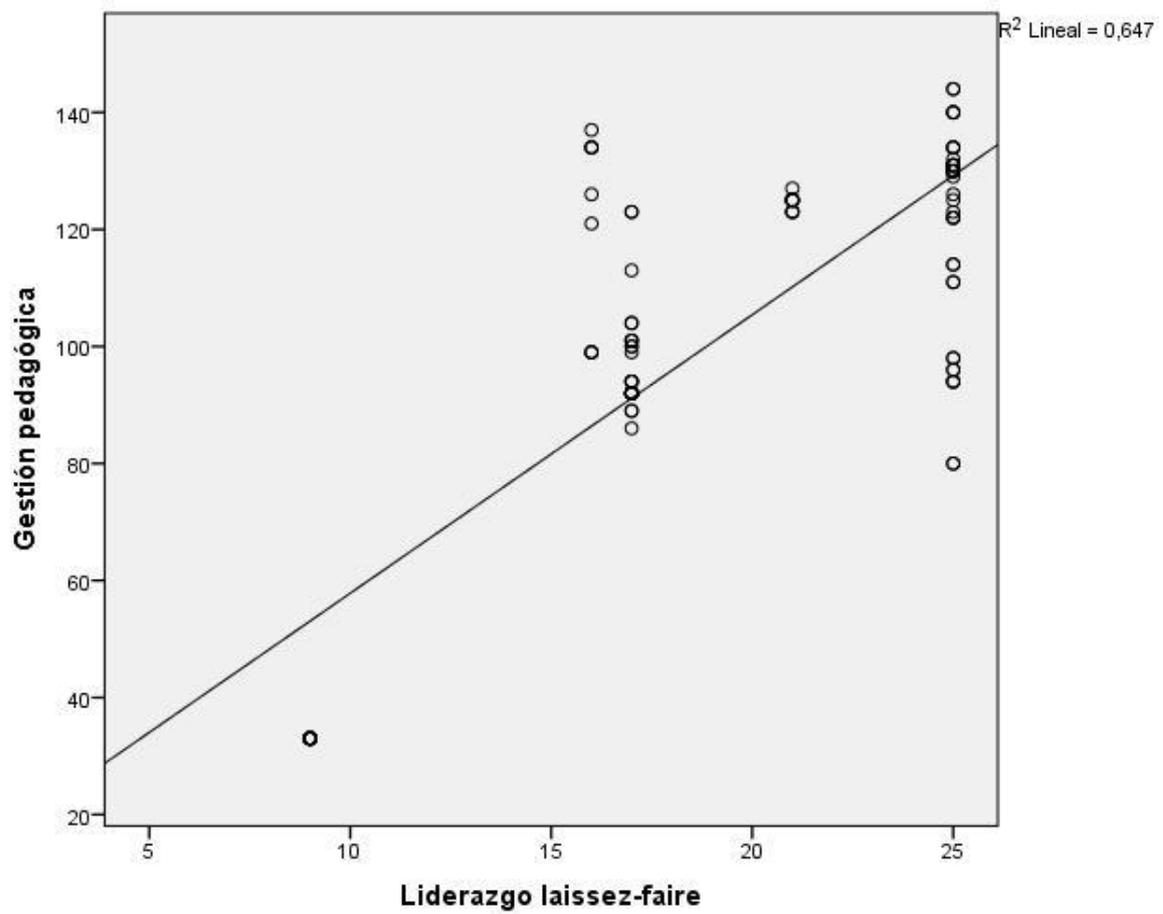
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 19 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,615$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.

Figura 15

Relación entre el liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Después del trabajo estadístico se obtuvo los resultados que determinan la relación que se manifiestan entre las variables. Estos son:

Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.714 siendo una magnitud buena.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.577 siendo una magnitud moderada.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.595 siendo una magnitud moderada.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, con una correlación de un valor de 0,643 siendo una magnitud buena.

Existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.615 siendo una magnitud buena.

Estos resultados se contrastan con los resultados de las investigaciones propuestas en los antecedentes internacionales y nacionales.

(Thieme, 2005), en la Tesis titulada “Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria”. El Caso de Chile”, para optar el Grado de Doctor en Educación, en la Universidad Autónoma de Barcelona; la principal conclusión sobre liderazgo lo expone “La estructura factorial de liderazgo emergente de este estudio empírico, seleccionada luego de una comparación con otras siete estructuras reportadas en la literatura utilizando análisis factorial confirmatorio, arrojó un modelo de siete factores. Tres factores correspondientes a dimensiones de liderazgo transformacional, otros tres de liderazgo transaccional y uno de no de liderazgo o dejar hacer. El primer factor transformacional estaba compuesto por los componentes de influencia idealizada (comportamiento y atributo); el segundo factor era cargado por ítems de motivación por inspiración y en un tercer factor se unían los componentes de estimulación intelectual y consideración individual (p. 245 – 246).

Para (Cartes, Varela, & Villena, 2015), en su tesis titulada “El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo”, para Optar el Grado Académico de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos, en la Universidad Del BíoBío, Chile. En el resumen sostiene “Con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación, se aplicaron entrevistas, pautas y focus groups semi-estructurados a un grupo representativo de cada estamento de las tres comunidades escolares. A partir de los resultados obtenidos, uno de los Establecimientos (N°2) fue beneficiado con una propuesta de capacitación que permitió potenciar el estilo de liderazgo ejercido, aplicando parámetros y criterios enmarcados en la reforma actual. Dicha capacitación, se llevó a cabo aplicando dos módulos centrados en los estilos de liderazgo y en el desarrollo de competencias para la construcción de un proyecto educativo institucional participativo. Para el proceso de seguimiento y monitoreo, se generó un instrumento de evaluación aplicado de manera periódica, favoreciendo con ello el proceso de retroalimentación. La propuesta, en su conjunto, fue validada frente a algunos representantes del equipo de gestión del establecimiento beneficiado; resultados que se anexan a esta tesis” (p. 4).

Para (Guerrero, 2014), en su tesis titulada “Gestión pedagógica del docente para un proceso educativo de calidad en la escuela de educación básica “Carlos Julio Arosemenatola” de la ciudad de Quevedo”, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en la ciudad de Quevedo – Ecuador. La principal conclusión “Las variables estudiadas, dentro de la

gestión pedagógica del educador, ellos participaron en actividades extra escolares unidos entre sí por una buena comunicación, con la escuela y la comunidad, así mismo con un conocimiento de las características psicológicas de los educandos” (p. 73).

Para (Sorados M. , 2010), en su tesis titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, afirman en sus conclusiones “El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009. La dimensión que más influyó en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico (0.619). Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949” (p. 83).

Para (Quispe, 2011), en su tesis titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”, para optar el grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Afirma en su resumen “Del resultado de los datos, se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se puede precisar, entonces, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión” (p. 8).

Para (Ventocilla, 2014), en su tesis titulada “Gestión pedagógica y calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay – UGEL 09 – 2014”, para optar el Grado Académico de: Magister en Administración de la Educación, para la Universidad César vallejo, Lima – Perú. Su principal conclusión “El instrumento que se utilizó para el recojo de la información fue el cuestionario con la técnica de la encuesta, que se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 21.0, cuyos resultados es que Si existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la calidad educativa de las Instituciones Educativas Publicas del Distrito de Hualmay – UGEL 09 –

2014, debido a la correlación de Spearman  $p=0,000$  ( $p < 0.05$ ) que devuelve un valor de 0.871, representando una muy buena asociación” (p. 11).



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

**Primero:** Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.714 siendo una magnitud buena.

**Segundo:** Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.577 siendo una magnitud moderada.

**Tercero:** Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.595 siendo una magnitud moderada.

**Cuarto:** Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, con una correlación de un valor de 0,643 siendo una magnitud buena.

**Quinto:** Existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.615 siendo una magnitud buena.

#### 6.2 Recomendaciones

**Primero:** Compartir los resultados de la investigación con los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, para socializar los resultados y corregir algunas condiciones sobre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en los docentes.

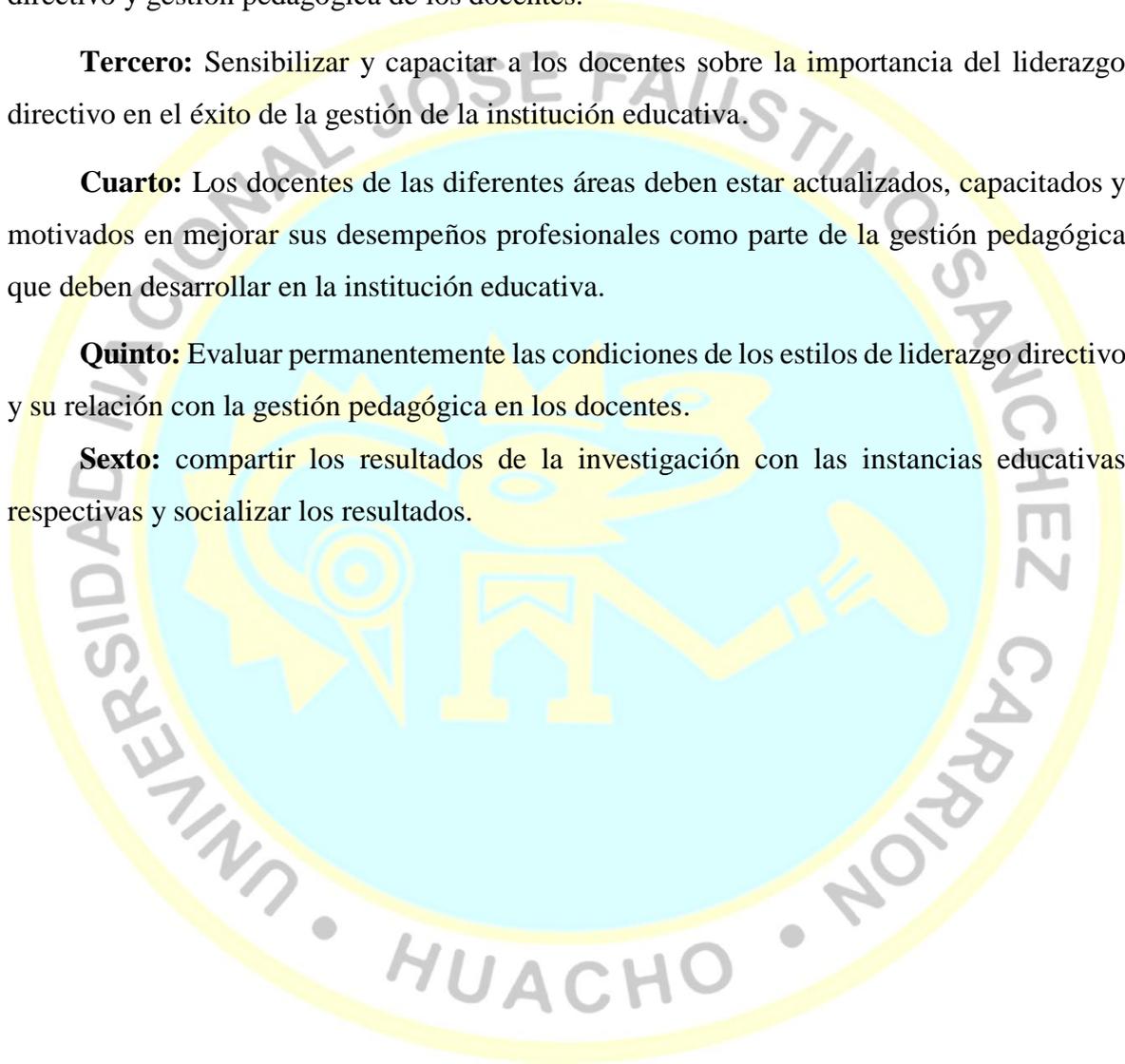
**Segundo:** Socializar los resultados de la investigación en otras instituciones educativas que busquen solucionar los problemas que relacionen las variables de estudio: Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes.

**Tercero:** Sensibilizar y capacitar a los docentes sobre la importancia del liderazgo directivo en el éxito de la gestión de la institución educativa.

**Cuarto:** Los docentes de las diferentes áreas deben estar actualizados, capacitados y motivados en mejorar sus desempeños profesionales como parte de la gestión pedagógica que deben desarrollar en la institución educativa.

**Quinto:** Evaluar permanentemente las condiciones de los estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica en los docentes.

**Sexto:** compartir los resultados de la investigación con las instancias educativas respectivas y socializar los resultados.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- Ángulo, J. (2016). *Tesis: El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Esmeraldas - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cartes, A., Varela, M., & Villena, M. (2015). *Tesis: El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo*. Chillán - Chile: Universidad Del BíoBío.
- Guerrero, K. (2014). *Tesis: Gestión pedagógica del docente para un proceso educativo de calidad en la escuela de educación básica “Carlos Julio Arosemenatola” de la ciudad de Quevedo*. Quevedo - Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Macahuachi, P., & Gonzales, K. (2017). *Tesis: Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016*. Madre de Dios - Perú: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.
- Mamani, A. (2016). *Tesis: Relación entre la supervisión y gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Yunguyo en el año 2014*. Puno - Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Oliveros, D. (2011). *Tesis: Liderazgo del docente y gestión pedagógica en educación media general*. Maracaibo - Venezuela: Universidad del Zulia.
- Quispe, P. (2011). *Tesis: Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruiz, L. (2016). *Tesis: Gestión de la calidad del desempeño en los docentes del Área de Lenguaje del Colegio La Salle de Riobamba, durante el primer quimestre del año lectivo 2012-2013*. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Sorados, M. (2010). *Tesis: Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima - Perú: UNMSM.

- Sorados, T. (2010). *Tesis: Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Thieme, C. (2005). *Tesis: Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El Caso de Chile*. Barcelona - España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Tesis: Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQForma SX Corta) de Bass y Avolio*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Ventocilla, J. (2014). *Tesis: Gestión pedagógica y calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay – UGEL 09 - 2014*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.

## 7.2 Fuentes bibliográficas

- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima - Perú: Derrama Magisterial.
- Alvarado, O. (1996a). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo - Perú: Ediciones Vallejanas.
- Alvarado, O. (2003b). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Lima - Perú: Fondo Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires - Argentina: Magisterio.
- Bass, B. (1985). *Leadership Performance*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Riggio, R. (2008). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: The Free Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá - Colombia: Quebecor Impreandes.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima - Perú: Esociación Gráfica Educativa.
- Cortez, J. (2004). *Plan estratégico para el desarrollo del programa experimenta*. Chosica: CEAVROR-UNE.
- Drucker, P. (2015). *Líderes de Servicio*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A.

- Fajardo, R. y Luque, E. (2002). *Cultura Pedagógica y gestión institucional*. Lima - Perú: OMAN E.I.R.L.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima - Perú: Editorial Planeta.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima. Lima - Perú: San Marcos.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid - España: Editorial La Muralla S. A.
- Goleman, D. (2014). *El líder resonante crea más*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Hernández, G. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa*. México D.F.: Mac Graw Hill Interamericana.
- Huertas, K. (2007). *La planificación educativa*. Lima - Perú: San Marcos.
- Lubo, L. (2007). *La gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y comunidad/universidad-Mérida/Caracas/Venezuela*. Caracas - Venezuela: Buena vista.
- MINEDU. (2008). *Diseño Curricular Nacional*. Lima - Perú: Minedu.
- MINEDU. (2012). *Fascículo de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu. Obtenido de Fascículo de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes.
- MINEDU. (2013). *Rutas de aprendizaje*. Lima: Ed. Minedu.
- MINEDU. (2014). *Manual del Buen Desempeño Directivo*. Lima - Perú: Minedu.
- MINEDU. (2014). *Marco Curricular Nacional*. Lima: Ediciones Ministerio de Educación.
- Morales, R. (2015). *El factor liderazgo*. Lima: Ruta pedagógica editora S.A.C.
- Ramos, R. y Morales, J. (2013). *La planificación educativa*. Lima - Perú: San Marcos.
- Roque, W. (2010). *Pedagogía y currículo*. Lima: Edit. Impresiones Miranda.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral. ! No le tema a competencia temale a la incompetencia!*. Bogotá - Colombia: Editorial Norma.
- Skinner, B. (1974). *About behaviorism*. New York: Alfred A, Knopf.

Tenutto, M.; Klinoff, A. y otros. (2005). *Escuela para maestros. Enciclopedia de pedagogía práctica*. Colombia: Ed. Lexus.

UNESCO. (2010). *La educación de calidad en el siglo XXI*. Ginebra: Unesco.

Zambrano, T. (2006). *La evaluación formativa*. Madrid - España: Paidós.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

Castro, A.; Martina, M. y Nader, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar Argentina. *En Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Vol. XXII, 1, 70 - 83.*

MINEDU. (24 de noviembre de 2017). Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. *Diario Oficial El Peruano*, págs. 1 - 8.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 11 - 24.

Villa, A. (2013). Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. *Escuelas Católicas*, 1 - 39.

### **7.4 Fuentes electrónicas**

Bolívar, A. (28 de octubre de 2018). *RINACE*. Obtenido de Una dirección para el aprendizaje: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55170101>

Coll, E. (28 de octubre de 2018). *Tendepeco Virtual.com*. Obtenido de El rol del docente y la naturaleza interpersonal del docente.: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/tendepeco/4/4.pdf>

Cooper, J. (29 de octubre de 2018). *Aprender.jardininfantil.com*. Obtenido de Función mediadora del docente en el aula.: <http://aprender.jardininfantil.com/2009/03/el-papel-del-docente-sus-competencias-y.html>.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza el director en la I. E. marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo.

**Valoración de respuestas:**

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

N°	ITEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Gestión Pedagógica</b>						
1	El director se interesa por el aprendizaje de lo alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los Docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento d la I.E.					
<b>Gestión Institucional</b>						
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo					
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente					
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
16	La institución educativa tiene el PEI					
17	La institución educativa aplica el PEI.					
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.					
<b>Gestión Administrativa</b>						

23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones					
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente					
25	El director se actualiza y capacita permanentemente					
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.					
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes					
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones					
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					
<b>Estilo</b>						
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)					
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones					
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario					
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida					



## CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOCENTES

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la gestión pedagógica de los docentes de la I.E. marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo.

### Valoración de respuestas:

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

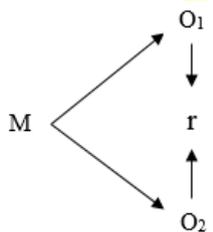
N°	ITEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Planificación Curricular</b>						
1	La programación curricular anual del grado a su cargo surge del diagnóstico del contexto					
2	Planificas tu programación curricular de tu especialidad considerando las competencias y capacidades de las rutas de aprendizaje					
3	programa las competencias, capacidades, distribuidas en el proyecto Curricular Institucional (PCI)					
4	Programas tus actividades curriculares utilizando el sentido común, y trabajo en equipo docente					
5	Elabora las unidades didácticas en equipo de docentes de su especialidad o área					
6	Elabora las unidades didácticas, que impulsen actividades retadoras y desafiantes					
7	Planifica las unidades de aprendizaje teniendo en cuenta demandas y necesidades de los estudiantes					
8	Elabora la matriz de evaluación de la unidad o proyecto de aprendizaje					
9	Considera los elementos de la planificación al programar sus unidades de aprendizaje, proyecto o módulo de aprendizaje					
<b>Organización curricular</b>						
10	Cuenta con el cartel curricular de capacidades contextualizadas del o las áreas a su cargo					
11	Cuentas con tu planificador curricular semanal de capacidades y conocimientos de su área					
12	Organizas los sectores del aula de acuerdo a los conocimientos, capacidades y competencias de la unidad de aprendizaje					
13	En tu organización curricular se evidencia una secuencia lógica entre una actividad y otra					
14	Organizas los materiales y recursos didácticos para la objetividad de los aprendizajes de los estudiantes					
15	En la organización del proyecto de aprendizaje, unidad de aprendizaje considera como resultado el producto					
16	Organizas tu horario de clase del área de acuerdo al plan de estudio aprobado					
17	Organizas las normas de convivencia de acuerdo a la unidad de aprendizaje o proyecto de aprendizaje					
18	Organizas a los padres de familia como aliados para reforzar los aprendizajes de los estudiantes					
<b>Ejecución curricular</b>						
19	Te consideras un mediador entre el conocimiento y el aprendizaje de los estudiantes					

20	Desarrolla la concreción curricular de las áreas o especialidad en los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje					
21	Ejecutas la sesión de aprendizaje respetando los momentos, de inicio, de proceso y cierre					
22	Desarrolla la sesión de aprendizaje vivenciando las actividades para construir nuevos conocimientos					
23	Ejecutas en las sesiones de aprendizaje aplicando métodos pedagógicos cognitivos y afectivos					
24	Compartes con tus colegas los métodos de aprendizaje que han favorecido que tus estudiantes alcancen logros					
25	Compartes con tus colegas los estrategias de aprendizaje que han favorecido que tus estudiantes alcancen logros					
26	Ejecuta las diversas estrategias y técnicas en el desarrollo de la sesión de aprendizaje para lograr capacidades y competencias					
<b>Evaluación curricular</b>						
27	Evalúa para comprobar los avances de aprendizaje de los estudiantes					
28	Aplica la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje					
29	Luego de evaluar los aprendizajes, confronta con la meta planteada					
30	Reformula las estrategias docentes innovadoras a partir de los resultados de evaluación para los estudiantes con dificultad					
31	La autoevaluación permite que los estudiantes reflexionen sobre su propio aprendizaje					
32	Utiliza la evaluación para valorar los aprendizajes y tomar decisiones para mejorar los aprendizajes					



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		
			Variable	Dimensión	Indicadores
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Determinar la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p>Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p>Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p> <p>Existe relación directa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018.</p>	<p><b>V<sub>1</sub></b> Estilos de Liderazgo Directivo</p> <p><b>V<sub>2</sub></b> Gestión Pedagógica</p>	<p>Liderazgo autoritario</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>Liderazgo transaccional</p> <p>Liderazgo laissez-faire</p> <p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Ejecución</p> <p>Evaluación</p>	<p>Control Desconfianza No delega funciones</p> <p>Carisma Motivación Consideración</p> <p>Recompensa Excepción activa Excepción pasiva</p> <p>Pasividad Coercitivo</p> <p>Programación curricular Unidades didácticas</p> <p>Organización del trabajo curricular</p> <p>Sesiones de aprendizaje</p> <p>Evaluación formativa Evaluación sumativa</p>

METODOLOGÍA		POBLACIÓN Y MUESTRA
Diseño de investigación	Procesamiento	
<p><b>Tipo de Investigación</b> Estudio correlacional</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b> Encuesta Análisis documental</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos</b> Cuestionario de estilos de liderazgo directivo y gestión pedagógica docente. Registros de datos</p> <p><b>Esquema</b></p>  <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --&gt; r     O2 --&gt; r   </pre> <p>Donde:  M = Muestra  O1 = Observación de la V1  O2 = Observación de la V2  r = Correlación entre ambas variables</p>	<p>Tabulación de datos</p> <p>Representación gráfica</p> <p>Análisis e interpretación de datos</p> <p>Aplicación de SPSS 24.</p>	<p><b>Población</b> La está conformada por 03 directivos, 18 docentes y 84 estudiantes.</p> <p><b>Muestra</b> La muestra repite la conformación de la población.</p>

## MATRIZ DE DATOS

Codigo	Estilos de Liderazgo directivo																							V1						
	Liderazgo autoritario					Liderazgo transformacional					Liderazgo transaccional					Liderazgo laissez-faire					ST1									
	1	2	3	4	5	S1	D1	6	7	8	9	10	S2	D2	11	12	13	14	15	S3		D3	16		17	18	19	20	S4	D4
1	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
2	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	100	Alto
3	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
4	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	100	Alto
5	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
6	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
7	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
8	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
9	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	100	Alto
10	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
11	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
12	4	2	2	2	2	12	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
13	2	4	4	4	4	18	Medio	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	81	Alto
14	2	1	3	3	4	13	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	64	Medio
15	2	2	2	2	2	10	Bajo	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	85	Alto
16	4	2	2	2	2	12	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
17	2	1	1	1	1	6	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	33	Bajo
18	2	1	3	3	4	13	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	64	Medio
19	2	2	2	2	2	10	Bajo	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	85	Alto
20	4	2	2	2	2	12	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
21	2	1	3	3	4	13	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	64	Medio
22	2	1	1	1	1	6	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	33	Bajo
23	4	2	2	2	2	12	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
24	2	2	2	2	2	10	Bajo	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	85	Alto
25	2	1	1	1	1	6	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	33	Bajo
26	2	2	2	2	2	10	Bajo	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	85	Alto
27	2	1	3	3	4	13	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	64	Medio
28	4	2	2	2	2	12	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
29	4	2	2	2	2	12	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
30	2	1	1	1	1	6	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	33	Bajo
31	2	1	3	3	4	13	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	64	Medio
32	4	2	2	2	2	12	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
33	2	2	2	2	2	10	Bajo	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	85	Alto
34	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio

35	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
36	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	100	Alto
37	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
38	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
39	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
40	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	87	Alto
41	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
42	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
43	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	88	Alto
44	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
45	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
46	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
47	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	78	Alto
48	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	78	Alto
49	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
50	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
51	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
52	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
53	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
54	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
55	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	79	Alto
56	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	69	Medio
57	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
58	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	2	13	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	69	Medio
59	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	82	Alto
60	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	81	Alto
61	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	2	2	2	5	16	Medio	81	Alto
62	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
63	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
64	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	90	Alto
65	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	91	Alto
66	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
67	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	90	Alto
68	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
69	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	91	Alto
70	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
71	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
72	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
73	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	100	Alto
74	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto

75	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
76	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
77	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
78	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
79	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	100	Alto
80	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
81	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
82	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
83	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	100	Alto
84	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
85	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
86	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
87	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	90	Alto
88	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	90	Alto
89	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	91	Alto
90	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
91	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
92	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	90	Alto
93	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
94	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
95	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
96	5	5	5	5	5	25	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	91	Alto
97	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
98	4	5	5	5	5	24	Alto	5	2	2	2	5	16	Medio	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	90	Alto
99	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
100	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
101	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	84	Alto
102	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio
103	4	5	5	5	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	99	Alto
104	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	5	1	1	1	1	9	Bajo	36	Bajo
105	5	1	3	3	4	16	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	5	3	3	3	3	17	Medio	67	Medio



Codigo	Gestión pedagógica																				ST2	V2																				
	Planificación curricular					Organización curricular					Ejecución curricular					Evaluación curricular																										
	1	2	3	4	5	S 5	D5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	S 6	D6	1	2			2	2	2	2	2	2	S 7	D7	2	2	2	3	3	3	S 8	D8				
1	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	131	Eficiente
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Eficiente	3	3	3	3	3	3	18	Regular	130	Eficiente
3	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	Regular	2	5	5	5	5	5	5	5	37	Eficiente	2	3	3	3	3	3	17	Regular	125	Eficiente
5	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	131	Eficiente
6	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
7	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
8	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	Eficiente	5	4	4	4	4	4	4	4	23	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	125	Eficiente
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Eficiente	3	3	3	3	3	3	18	Regular	130	Eficiente
10	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
11	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	100	Regular
12	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	131	Eficiente
13	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	Eficiente	5	4	4	4	4	4	4	4	23	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	125	Eficiente
14	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Eficiente	3	3	3	3	3	3	18	Regular	130	Eficiente
16	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	131	Eficiente
17	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
18	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Eficiente	3	3	3	3	3	3	18	Regular	130	Eficiente
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	140	Eficiente
21	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
22	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	5	2	2	2	2	2	2	2	19	Regular	3	2	2	2	2	2	13	Deficiente	96	Regular
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Eficiente	3	3	3	3	3	3	18	Regular	130	Eficiente
25	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Eficiente	3	3	3	3	3	3	18	Regular	130	Eficiente
27	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	100	Regular
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	140	Eficiente
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	3	2	2	2	2	2	13	Deficiente	94	Regular
30	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
31	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	3	2	2	2	2	2	13	Deficiente	94	Regular
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	Regular	2	3	3	3	3	3	3	3	23	Regular	2	3	3	3	3	3	17	Regular	111	Regular
34	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	3	2	3	2	2	1	3	2	18	Deficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	94	Regular
35	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	123	Eficiente
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	3	3	3	3	3	3	18	Regular	114	Regular
37	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	3	2	2	2	2	2	13	Deficiente	94	Regular
39	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	140	Eficiente
41	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	123	Eficiente

42	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	26	Regular	2	3	3	3	3	3	3	3	23	Regular	2	3	3	3	3	3	17	Regular	111	Regular
44	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	123	Eficiente
45	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	3	2	3	2	2	1	3	2	18	Deficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	94	Regular
46	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	3	2	3	2	2	1	3	2	18	Deficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	94	Regular
47	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	131	Eficiente
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	3	3	3	3	3	3	18	Regular	114	Regular
49	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
50	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
51	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
52	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	3	2	3	2	2	1	3	2	18	Deficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	94	Regular
53	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular
54	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	126	Eficiente
56	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	2	37	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	134	Eficiente
57	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	3	5	3	5	5	1	3	2	27	Regular	1	5	5	5	5	5	26	Eficiente	113	Regular
58	5	5	2	2	5	5	2	2	2	30	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	3	5	5	5	5	5	5	2	35	Eficiente	5	2	2	2	2	2	15	Regular	99	Regular
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	26	Regular	2	3	3	3	3	3	3	3	23	Regular	2	5	5	5	5	5	27	Eficiente	121	Eficiente
60	5	5	2	2	5	5	2	2	2	30	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	3	5	5	5	5	5	5	2	35	Eficiente	5	2	2	2	2	2	15	Regular	99	Regular
61	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	2	37	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	134	Eficiente
62	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	5	5	5	5	5	1	5	2	33	Eficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	101	Regular
63	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	5	4	4	4	4	4	25	Eficiente	125	Eficiente
64	5	5	2	2	5	5	2	2	2	30	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	3	5	5	5	5	5	5	2	35	Eficiente	5	2	2	2	2	2	15	Regular	99	Regular
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Regular	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	126	Eficiente
66	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	5	5	5	5	5	1	5	2	33	Eficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	101	Regular
67	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	2	37	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	134	Eficiente
68	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	5	5	5	2	2	1	5	5	2	2	32	Regular	3	5	3	5	5	1	3	2	27	Regular	1	5	5	5	5	5	26	Eficiente	123	Eficiente
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42	Eficiente	2	3	3	3	3	3	3	3	23	Regular	2	5	5	5	5	5	27	Eficiente	137	Eficiente
70	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
71	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	5	5	5	2	2	1	5	5	2	2	32	Regular	3	5	3	5	5	1	3	2	27	Regular	1	5	5	5	5	5	26	Eficiente	123	Eficiente
72	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	144	Eficiente
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	144	Eficiente
75	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Regular	5	5	5	5	5	1	5	2	33	Eficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	101	Regular
76	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	2	37	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	134	Eficiente
77	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente
78	5	5	2	2	2	5	2	2	2	27	Regular	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	Regular	3	5	5	5	5	5	5	2	35	Eficiente	5	2	2	2	2	2	15	Regular	98	Regular
79	5	5	2	2	2	5	2	2	2	30	Regular	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	129	Eficiente
80	5	5	2	2	2	5	2	2	2	27	Regular	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	2	5	5	5	5	27	Eficiente	122	Eficiente
81	2	5	2	2	2	5	2	2	1	23	Regular	5	5	5	2	2	1	5	5	2	2	32	Regular	3	2	3	2	2	1	3	2	18	Deficiente	1	5	5	5	5	5	26	Eficiente	99	Regular
82	5	5	2	2	2	5	2	2	2	27	Regular	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	5	2	2	2	2	2	15	Regular	80	Regular
83	5	5	2	2	2	5	2	2	5	30	Regular	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42	Eficiente	2	3	3	3	3	3	3	3	23	Regular	2	5	5	5	5	5	27	Eficiente	122	Eficiente
84	5	5	2	2	2	5	2	2	2	27	Regular	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	5	2	2	2	2	2	15	Regular	80	Regular
85	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	5	4	4	4	4	4	25	Eficiente	127	Eficiente
86	2	5	2	3	3	3	3	2	1	24	Regular	3	3	3	2	2	1																										

88	5	5	2	2	5	5	2	2	2	30	Regular	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	98	Regular											
89	5	5	5	5	5	2	2	2	5	36	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	3	3	3	3	3	3	18	Regular	123	Eficiente
90	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	125	Eficiente
91	2	5	5	3	3	3	3	2	1	27	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2					22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	89	Regular	
92	5	5	2	2	5	5	2	2	2	30	Regular	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	3	5	5	5	5	5	28	Eficiente	96	Regular	
93	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente		
94	2	5	5	3	3	3	3	2	1	27	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2				22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	89	Regular		
95	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	125	Eficiente		
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Eficiente	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Regular	3	3	3	3	3	3	18	Regular	132	Eficiente		
97	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	125	Eficiente		
98	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	134	Eficiente		
99	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2				22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular		
100	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	5	5	5	2	2	1	5	5	2				32	Regular	3	2	3	2	2	1	3	2	18	Deficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	104	Regular		
101	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	Eficiente	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	Eficiente	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Eficiente	3	4	4	4	4	4	23	Eficiente	125	Eficiente		
102	2	5	5	5	5	5	5	5	1	38	Eficiente	5	5	5	2	2	1	5	5	2				32	Regular	3	2	3	2	2	1	3	2	18	Deficiente	1	3	3	3	3	3	16	Regular	104	Regular		
103	5	5	2	2	5	5	5	5	2	36	Eficiente	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	34	Eficiente	5	5	5	5	2	5	5	2	34	Eficiente	5	5	5	5	5	5	30	Eficiente	134	Eficiente		
104	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Deficiente	1	1	1	1	1	1	6	Deficiente	33	Deficiente		
105	2	5	5	3	3	3	3	5	1	30	Regular	3	3	3	2	2	1	3	3	2				22	Regular	5	2	5	2	2	1	5	2	24	Regular	1	3	3	3	3	3	16	Regular	92	Regular		



---

**[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]**

**ASESOR**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]**

**PRESIDENTE**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]**

**SECRETARIO**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]**

**VOCAL**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]**

**VOCAL**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]**

**VOCAL**