

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO  
ABAD DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: EDUCACIÓN SUPERIOR**



**TESIS**

---

---

**Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco - 2018**

---

---

Bach. Quintín CORNEJO MEJÍA

Para optar el grado académico de Maestro en  
Educación Mención Educación Superior

ASESOR: Dr. Gregorio CORNEJO VERGARA

**CUSCO – PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser fuente de inspiración y de valor para lograr mis objetivos que me he propuesto en la vida*

*A mi madre María Salomé, a mi esposa Regina, mis hijos Frank y Alexandra, quienes me brindaron su apoyo incondicional y compromiso para culminar este propósito académico*

*Dedico este trabajo de investigación a la Facultad de Educación, a la Escuela de Posgrado, mención Educación Superior, a todos los docentes por apoyarme en mi formación académica y profesional*

## **AGRADECIMIENTO**

*A los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a los docentes de la Escuela de Postgrado, mención en Educación Superior, del ISTP “Túpac Amaru” por compartir sus conocimientos y profesionalismos, cada sesión académica que hemos compartido.*

*A mi asesor de tesis el Dr. Gregorio Cornejo Vergara y al Dr. Edward Aguirre; por su apoyo durante este proceso de mi formación, quienes, con dirección, conocimiento y enseñanza me permitió lograr la culminación de este trabajo de investigación.*

## PRESENTACIÓN

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

En los últimos años se hace referencia al liderazgo pedagógico y se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo centrado en la actividad del proceso curricular y las secuencias pedagógicas y didácticas, y menos los procesos de gestión y administración. Es decir, se asume la actividad primordial de la institución de innovar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje; pero, a pesar de ello, el concepto de liderazgo pedagógico es reciente, que se hace conocer partir de las publicaciones del Ministerio de Educación (MINEDU) en los diferentes eventos y documentos de divulgación curricular; pero, la revisión de la literatura muestra que hay poca o escasa literatura que consolide este enfoque, para lo cual el trabajo se apoya en conceptos de pedagógicos.

En la presente investigación, se asume que el liderazgo pedagógico enfatiza un tipo de acción educativa que prevé como finalidad pedagógica las acciones para establecer los propósitos de la entidad educativa, como la planificación del currículo, la actividad indagadora de la función docente y los procesos de enseñanza a fin de promover el desempeño docente. En consecuencia, este estudio constituye el resultado para lograr el liderazgo en la enseñanza y el aprendizaje en aula.

Por otro lado, el desempeño docente es el aspecto central de la búsqueda de la calidad educativa, que permite obtener en los estudiantes resultados equivalentes a las pruebas estandarizadas, a nivel nacional e internacional; ello será motivo de diagnóstico de su formación académica y de su constante discurrir en la formación continua, mediante procesos de capacitación que responda y eleve la necesidad del profesor, para que sus estudiantes mejoren los indicadores de logro educativo y con ello adquirir conocimientos, habilidades, capacidades, que conlleven a la construcción de competencias como expresión de su desarrollo personal y por ende como miembro de la sociedad.

## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo determinar, la relación del liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018, en esta mirada se destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en esta Institución Educativa de nivel Superior, poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico. El método de investigación aplicado para el desarrollo del trabajo es cuantitativo, con un tipo de investigación descriptivo-correlacional y con un solo grupo, donde se utilizó un cuestionario de liderazgo pedagógico y otro de desempeño docente; empleando el análisis descriptivo - estadístico en SPSS. El resultado de estos datos fue obtenido en un solo momento y tiempo único, con una muestra de 30 docentes seleccionados de manera no probabilística e intencionada. Para lo cual se diseñó y se elaboró un instrumento denominado encuesta de escala valorativa de 32 ítems, sobre las percepciones del liderazgo pedagógico directivo, y otro de 29 ítems elaborados sobre el desempeño docente, el cual fue sometido a prueba de confiabilidad y validación por juicio de expertos, utilizando la técnica de Cronbach, cuyos valores obtenidos para el coeficiente Alfa de Cronbach, tanto para la variable de Liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente; así como, para sus dimensiones que se ubica por encima de 0,7; lo cual, nos permite indicar que la confiabilidad es alta para esta variable y sus dimensiones, por lo tanto se concluye que el instrumento aplicado para medir esta variable, es confiable. De ahí, se arriba que el nivel de confianza es del 95% = 0.95, y al nivel de significancia del  $\alpha$ : 5% = 0.05, según el análisis estadístico de prueba para un estudio no paramétrico de Tau-B de Kendall, cuyo coeficiente de asociación alcanza el valor de 0,770; donde el valor que muestra es una asociación alta y directa entre dichas variables, se confirma que si existe correlación entre las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico directivo, Desempeño Docente.

## ABSTRAT

The objective of the research work is to determine the relationship between the pedagogical leadership of the director and the teaching performance at the Higher Technological Institute Tupac Amaru of Cusco 2018, for This view highlights the importance that the director can identify and systematize good practices that have allowed solve problems found in the educational institution putting into practice their qualities as pedagogical leader. The applied research method for the development of the work is quantitative, with a descriptive-correlational type of research, with a single group. A pedagogical leadership questionnaire and a teacher performance questionnaire were used, with a descriptive analysis in SPSS. Results: because the data were obtained in a single moment and only time, in a sample of 30 teachers selected in a non-probabilistic and intentional manner. To this end, an instrument called a 32-item valuation scale survey was designed and developed, on the perceptions of directive pedagogical leadership and another of 29 items elaborated on teaching performance, which was submitted to reliability test and validation by trial of experts using the Cronbach technique whose values obtained for the Cronbach's Alpha coefficient, both the directive pedagogical leadership variable and teaching performance, as well as for its dimensions, are above 0.7 which allows us to indicate that the reliability is high for this variable and its dimensions, therefore it is concluded that the instrument to measure this variable is reliable. This is followed by the 95% confidence level = 0.95, and the significance level of  $\alpha: 5\% = 0.05$ , according to the test statistic for a non-parametric Kendall Tau-B study, whose association coefficient reaches the value of 0.770, a value that shows a high and direct association between these variables, confirms that there is a correlation between the variables directive pedagogical leadership and teaching performance in the Higher Educational Technological Institution Tupac Amaru of Cusco.

Key words: Pedagogical directive leadership, Teaching performance.

## CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
RESUMEN	v
ABSTRAT	vi
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: DEL PROBLEMA	1
	<b>¡Er</b>
<b>ror! Marcador no definido.</b>	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Situación problemática .....	1
1.2. Formulación del problema.....	6
1.3. Justificación de la investigación.....	7
a) Conveniencia.....	7
b) Relevancia social.....	8
c) Utilidad metodológica .....	8
1.4. Objetivos de la investigación .....	9
CAPÍTULO II:	10
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	10
2.1. Bases teóricas. ....	10
2.1.2. Líder y liderazgo y los roles que deben desempeñar los directivos y docentes	13
2.1.3. Interés y motivación para conseguir los objetivos institucionales ...	20
2.1.4. Institución y estilo de liderazgo .....	22
2.1.5. Director como liderazgo pedagógico. ....	25
2.1.6. El sistema educativo y el desempeño docente. ....	31
2.1.7. Dimensiones de desempeño docente en la institución educativa.....	33
2.1.8. Evaluación del desempeño docente en el sistema actual. ....	36
2.2. Antecedentes .....	40
2.3. Marco conceptual .....	47
a. Liderazgo pedagógico del director .....	47

b.    Desempeño Docente.....	47
CAPÍTULO III.	48
HIPÓTESIS Y VARIABLES	48
3.1.    Hipótesis.....	48
3.2.    Identificación de variables e indicadores .....	48
CAPÍTULO IV.	56
METODOLOGÍA	56
4.1.    Ámbito de estudio: localización política y geográfica .....	56
4.2.    Tipo y nivel de investigación .....	56
4.3.    Unidad de análisis .....	58
4.4.    Población de estudio.....	58
4.5.    Tamaño de muestra .....	59
4.6.    Técnicas de recolección de información .....	59
4.6.1.    Técnica .....	59
4.6.2.    Instrumento.....	59
4.7.    Método de Análisis de datos. ....	61
4.7.1.    Técnicas para demostrarla verdad o falsedad de las hipótesis planteadas..	61
CAPITULO V:	62
RESULTADOS	62
5.1.    Descripción.....	62
5.2.    Resultados descriptivos por variables. ....	62
CONCLUSIONES	90

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar la relación del liderazgo pedagógico del Director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018. Esta tesis de investigación resulta importante por ser el punto de partida en el desempeño docente y en el marco de buen desempeño del directivo que tiene sustento en la literatura sobre gestión académica, el enfoque de mejora y cambios educativos, modelos de instituciones educativas eficaces, la calidad educativa y el aprendizaje organizativo, entre otros. En ella se encuentra múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo.

La elaboración del presente estudio de investigación con docentes y directivos de esta Institución Educativa de nivel superior posibilita el análisis y la reflexión, tanto a nivel individual como grupal, que incentiva la búsqueda de respuestas a problemas en la gestión y la buena práctica Institucional, ambas alternativas o variables permitirán fortalecer el liderazgo pedagógico.

Para lograr los propósitos planteados y que responda al problema de investigación, el trabajo de tesis está dividido en capítulos:

**Capítulo I:** Planteamiento del problema, en el cual se hizo una breve descripción del tema de investigación mediante el planteamiento del problema, posteriormente la justificación, el objetivo general, los objetivos específicos.

**Capítulo II:** Marco teórico, se ha desarrollado con sustento bibliográfico la elaboración y delimitación de conceptos referentes al liderazgo directivo y desempeño docente, definición de términos básicos y los antecedentes del problema.

**Capítulo III:** Planteamiento de hipótesis de la investigación, el cual dará respuesta a nuestro problema de investigación; asimismo se visualiza con claridad las variables.

**Capítulo IV:** Metodología, aquí se presenta el diseño de investigación, que responde a la pregunta: ¿Cómo realizar la investigación? y consta de varios elementos, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de investigación.

**Capítulo V:** Resultado y discusión datos, se aprecia el análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas e instrumentos que sirvieron para el estudio; seguidamente, se presenta las conclusiones y sugerencias, asimismo, se menciona las referencias bibliográficas que son el sustento temático de la investigación.

Finalmente se encuentran los anexos que demuestran la consistencia del trabajo efectivo, y los instrumentos de apoyo para el logro del presente trabajo.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación problemática

En estas últimas décadas, en la mayoría de países de América Latina, los gobiernos están muy preocupados en reformar la educación, algunos con decisiones acertadas y otras con copias de otros países que pocos resultados producen por la diversidad de contextos en la que se encuentran los pueblos de América Latina; en nuestro país muchas de estas ideas de mejorar la educación, ha traído consigo que algunos de estos cambios sean adecuadas para el contexto, y otras que no se acercan ni siquiera al tipo de educación que queremos, con lo que se distrae el progreso de la educación con propuestas ajenas a la realidad peruana, y no se llega a ver el producto o logro de estos ensayos. Por todo esto, uno de los principales agentes para este cambio son los directores de las instituciones educativas, porque las políticas del sector educación son implementadas por el director; para ello, es muy importante que el director este bien capacitado para asumir la responsabilidad de Gestión Institucional.

El problema de aprendizaje de los estudiantes a nivel de los exámenes de PISA y la evaluación censal que se aplica cada año, es bastante desalentador, pues las instituciones del área rural están en un nivel bajo en comparación del sector urbano; en este problema, no solamente el directo responsable es el docente, también lo es el director, quien debe convertirse en el líder pedagógico que gestione las condiciones para el logro de aprendizajes, monitoree y oriente los procesos pedagógicos en las instituciones educativas, pero, lamentablemente algunos directores siguen con la práctica del sistema tradicional de la educación.

La gestión de las instituciones educativas en la actualidad es asumida como una función administrativa, un poco separado del proceso de aprendizajes, donde el director está más preocupado en el cumplimiento de normas, directivas y actividades rutinarias poco trascendentes para el logro de aprendizajes, basada en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal; donde la gestión es vertical y solamente el director es el que sabe todo, mantiene a los docentes y padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, pues, el cumplimiento de las órdenes es de carácter punitivo, con sanciones para el personal que no cumple sus funciones y obligaciones. Este tipo gestión escolar, parte de la premisa de que la escuela debe formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias y costumbres, su modo de actuar y pensar; estas acciones hoy en día se rechazan, pues se trata de promover que los estudiantes deben incentivar y respetar su identidad cultural (Guerrero, 2012)

Los docentes en las instituciones educativas ven en el Director como un profesional que va a resolver las dudas acerca de las metodologías, estrategias y el sistema curricular; pero, no se encuentran las respuestas pertinentes, esto provoca en el profesorado la desconfianza en el Director. En la actualidad, en algunos casos, todavía el director actúa como un controlador de la hora de entrada y salida, olvidándose de liderar los procesos de gestión del aprendizaje en la institución; y esto se refleja en los bajos resultados de las evaluaciones de los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco.

Uno de los factores que incrementa este problema, es la falta de apoyo que tienen los directores por parte de los órganos desconcentrados como la DREC y la Dirección de Educación Superior Tecnológica, donde el personal que trabaja en estas instituciones, no

están actualizados con temas exigidos que propone el Ministerio de Educación, y estas acciones constituyen una dificultad para asesorar y apoyar a los directores.

La palabra liderazgo pedagógico, implica que el director debe dar una importancia significativa a la gestión pedagógica, a las acciones administrativa, institucional y comunitaria; asimismo, buscar el logro de aprendizajes y potenciar una gestión pedagógica de calidad con el uso adecuado de los recursos para el logro de aprendizajes en forma eficiente.

Según el Ministerio de Educación (2014) toda Institución Educativa necesita un líder pedagógico que asuma la conducción, principalmente a nivel pedagógico, para lograr las metas y objetivos propuestos. La reforma que se quiere lograr es que el director asuma este rol desde un punto de vista de Liderazgo Pedagógico, y como líder que influya en los docentes, alumnos y padres de familia; para lo cual, debe inspirar y movilizar las acciones que realiza la comunidad en función de los procesos pedagógicos, estas metas no deben desviarse de las demandas y aspiraciones de los padres de familia ni las necesidades educativas de los estudiantes. (pág. 12)

Los docentes también deben tener el rol de líder, que influyan en los estudiantes y padres de familia para la mejora de los aprendizajes, motivando las acciones pedagógicas desde una perspectiva que satisfaga las necesidades y aspiraciones profesionales de los alumnos y demandas de los padres de familia, que promueva conflictos cognitivos y que motive y cree retos para mejorar los aprendizajes; pero, estas afirmaciones hoy en día son desalentadoras, pues existen docentes del tipo tradicional con esquemas mentales definidos y que promueven una educación monótona, con un modelo de que enseñar es la simple transmisión de conocimientos; estas formas pedagógicas no permite lograr el desarrollo de

capacidades de los estudiantes, pues, lo que se busca es que deben lograr el desarrollo de competencias que requiere las exigencias del mundo globalizado.

El aspecto más importante de las instituciones educativas es la Planificación, que debe realizarse utilizando los instrumentos de gestión como Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de la Institución (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RIN), Instrumento de Gestión Anual (IGA) entre otros, que sirven para lograr los aprendizajes esperados según los mapas de progreso de cada ciclo de su formación profesional; es decir, se deben tomar en cuenta en la programación anual de cada año. La elaboración y la puesta en operación de estos instrumentos de gestión, no se está dando en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco; pues, no cuentan plenamente con estos instrumentos de gestión, solamente cuentan con el plan anual de trabajo y el informe de gestión anual; asimismo, la programación curricular anual está regularmente planificada de acuerdo a las necesidades y demandas profesionales de los estudiantes, por lo que esta situación provoca muchas improvisaciones en el proceso de una sesión de aprendizaje.

En el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco, a nivel de docentes hay muchas falencias en cuanto a la programación de unidades didácticas y en la planificación de las sesiones de aprendizaje, no se están cumpliendo los dominios del desempeño docente; este problema se agudiza más, porque en las instituciones educativas los directores no están apoyando con estas actividades, a veces por desconocimiento y otro por la poca importancia que se le está dando a la formación profesional de los estudiantes.

En esta última década la educación está experimentando cambios no solamente a nivel de la gestión administrativa de la dirección, sino también a nivel docente de cómo

promueve los aprendizajes; para lo cual, se requiere de aulas acogedoras y también está demostrado que la actitud docente cambia cuando está capacitado para enseñar a los estudiantes, quienes necesitan mayor atención para vencer las diferentes dificultades que presentan. Por todo eso, es necesario e importante que las instituciones educativas realicen conversatorios que permitan el mayor acuerdo posible entre directivos, docentes y estudiantes, que faciliten la solución de conflictos para que en un clima de armonía se logre mejores resultados de aprendizaje. Un alto nivel de acuerdos consensuados y debatidos por el docente y los estudiantes es una clave para el éxito de la inclusión educativa en las instituciones educativas (BLANCO, 2005)

Según el Ministerio de Educación (2012) en nuestro país se ha establecido un rumbo de consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional, en donde han participado los principales líderes de las diferentes agrupaciones políticas del Perú, para que la educación ya no sea política de gobierno, sino que sea Política de Estado; pues ahí debe señalarse la necesidad de revalorar la profesión docente, no sola a través de medidas de orden laboral, sino, principalmente replanteando el proyecto de la práctica docente. En la actualidad, se requiere una nueva docencia que sea funcional para una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Según el MINEDU (2012) para el logro de los aprendizajes fundamentales en las instituciones educativas, se requiere que estas asuman la responsabilidad social de los aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos, promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus

expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, el rol de los padres de familia y demás actores locales. Desde esta perspectiva, la Institución se convierte en un escenario estratégico, en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales que todo alumno debe lograr tras su paso por la educación básica (Pág. 8) y esta deficiencia también se percibe en esta institución de nivel superior.

En el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco, se percibe que no existe un buen clima institucional, producto de esta falta de liderazgo pedagógico del Director, que poco o nada hace para mejorar y acondicionar espacios para los aprendizajes y apoyar a los docentes para planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos de formación profesional que realiza el docente; asimismo, la relación con la comunidad educativa por parte de los docentes y directivos es deficiente y en este clima de falta de consenso no se puede lograr los aprendizajes de calidad en la formación profesional de los estudiantes.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo es el nivel de liderazgo pedagógico del Director en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018?

- b) ¿Cómo es el nivel de desempeño docente en Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018?
- c) ¿De qué manera se relaciona las dimensiones de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018?

### **1.3. Justificación de la investigación**

A partir de la década de los años 80, el liderazgo y el desempeño docente han tenido un gran desarrollo en la literatura especializada, particularmente por el interés que ha suscitado en las diferentes áreas del desempeño humano. De allí, que la motivación reciente de los gobiernos por desarrollar programas de intervención orientados a mejorar la habilidad de los directivos y docentes con el objeto de potenciar sus capacidades en diferentes tipos de tareas académicas y administrativas. En tal sentido, el interés radica efectivamente en conocer cuánto ha mejorado la calidad educativa, a partir de la puesta en práctica del liderazgo pedagógico pertinente y el desempeño docente como actores del proceso educativo. Para lo cual se ha tomado en cuenta la:

#### **a) Conveniencia**

En el trabajo de investigación, se observa que la función del directivo es trascendental para lograr los diferentes propósitos, entre ellos la formación de los estudiantes del nivel superior tecnológico; por eso, se considera de necesidad el estudio profundo de los aspectos referidos al liderazgo de los directivos para apreciar cuales son los estilos predominantes, y en el caso de que fueran insuficientes, plantearse cómo se deben mejorar. Por lo tanto, la importancia de conocer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el aula se vuelve prioritario en estos tiempos, porque solo así se puede garantizar el aprendizaje

y rendimiento académico del estudiante; ello se hace conveniente o pertinente en el estudio que se realiza en la investigación.

**b) Relevancia social**

El trabajo de investigación tiene relevancia social, porque el estudio profundiza el conocimiento de las dinámicas e influencias de interacción entre sus principales actores como son el director, docentes y estudiantes; principalmente, se precisa en conocer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el aula, donde el director debe ser la autoridad que influya en el logro de los objetivos; y el docente, en forma proactiva emplee estrategias de acción activa, pragmática, reflexiva y no sólo teórica, que no sea un simple reproductor y transmisor de informaciones. Estas acciones permitirán generar directivos y docentes eficientes para mejorar la educación peruana, donde los principales beneficiarios sean los estudiantes.

El resultado de esta investigación beneficiará a los directivos y autoridades del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco en su labor de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al desarrollo de la misión institucional; por otro, contribuye a mejorar el desempeño docente para optimizar el potencial de los estudiantes para que se adecúen a los cambios y demandas sociales.

**c) Utilidad metodológica**

El estudio de investigación presenta características de tipo descriptivo correlacional, ya que pretende medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un contexto particular. Los estudios correlacionales miden dos o más variables para ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos, y después se analiza la correlación. Esta investigación

corresponde a un diseño no experimental transversal, ya que se recolectarán datos para un solo proceso con distintos tipos de evaluaciones.

Por último, se considera que no existe una sola manera o forma sino diferentes estrategias y combinaciones de las mismas, y según la disponibilidad de tiempo, el carácter de la persona, sus capacidades y su estilo para dirigir la organización pedagógica en cuanto al desempeño; pues, cada docente tiene que elegir la suya, el que le resulte más efectiva o el que mejor se adapte a sus habilidades y destrezas; teniendo presente que en este desempeño, los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, sirven como indicadores relativamente estables de cómo los docentes perciben, interaccionan y responden ante un ambiente de aprendizaje; siendo este el que justifique la investigación.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar, la relación del liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar y describir el nivel de liderazgo pedagógico del director en el Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco 2018.
- b) Identificar y describir el nivel de desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018.
- c) Determinar las relaciones entre las dimensiones de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco 2018.

## CAPÍTULO II:

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Bases teóricas.

##### 2.1.1. El Liderazgo Pedagógico

Las tendencias actuales señalan que un líder pedagógico, es aquel docente capaz de influir y conducir al grupo de trabajo hacia propósitos y objetivos que permitan superar el aprendizaje de los estudiantes; entonces, el liderazgo de un director determina en todos los aspectos para el mejoramiento de la institución educativa, cuando se compromete y promueve el desarrollo de habilidades y capacidades de cada uno de los docentes.

La función de una autoridad educativa o director, desde un enfoque de liderazgo pedagógico, es el que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función del aspecto pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente que permite configurar en una institución que se organice y conduzca en función de los aprendizajes, y para lo cual, vincular con el trabajo docente, clima institucional acogedor, participación de las familias y la comunidad en general” (MBD Dir. 2013: 14)

El liderazgo pedagógico en una Institución de nivel superior, recae en la Dirección, quien debe convertirse como un líder democrático, que determine las decisiones para que sean tomadas por el colectivo en las reuniones colegiadas, es decir, que brinde mayor importancia a cada participación de sus compañeros o colegas docentes; por otro lado, que sea un líder académico en repetidas ocasiones cuando apoya con determinadas asesorías a sus colegas, ya sea a través de talleres o reuniones; y por su compromiso como Director realiza la planeación didáctica, para lo cual hace sugerencias u observaciones; también debe

mostrarse como un líder carismático, ya que su preocupación es buscar las medidas y estrategias adecuadas para que prevalezca en el centro de trabajo un ambiente agradable, y que esto sea la motivación para estimular el trabajo colaborativo. Todas estas acciones deben realizarse en beneficio de la formación profesional de los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco.

La comunidad educativa de cualquier Institución percibe en la persona del Director a un líder proactivo, que siempre trata de encontrar la posibilidad de actuar y tener una solución ante cualquier situación o problema que se presenta, por muy dificultoso que esta sea; es decir, un líder participativo tiene la capacidad de tener motivado a sus compañeros, y de esta forma mantener que todos estén comprometidos para lograr un proyecto u objetivo común.

En este contexto es factible determinar la percepción de los autores sobre esta investigación realizando la siguiente interrogante, ¿Qué se piensa sobre el papel que desempeña el director de una institución educativa? Pues se indica que un Director debe ser competente, atento y que busque la apertura con sus compañeros de trabajo, que tenga una visión clara del rumbo que debe tomar la Institución, es creativo e innovador, capaz de crear equipos de trabajo y que asuma retos; en conclusión, que tenga compromiso ético con toda la comunidad educativa. Una autoridad líder se desenvuelve con una identidad propia y una integridad solvente, que asume su autoridad plenamente para convocar y llegar a acuerdos en beneficio de la comunidad educativa, estas actitudes de buen líder mejoran los aprendizajes de los estudiantes de cualquier institución, principalmente del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco.

Se afirma que los indicadores de liderazgo que más impactan en la operación del proyecto educativo son los tipos de reconocimiento que el director hace de su personal y con ello logra motivarlos, permite la toma de decisiones en forma colegiada; eso demuestra, que la persona que dirige tiene liderazgo pedagógico, acciones que serán identificadas y reconocidas por la comunidad educativa que favorece las relaciones humanas y promueve un ambiente de buen clima y plena confianza.

Por otro lado, es importante resaltar que todos los actores involucrados en la investigación determinan que el liderazgo de la dirección es un factor muy importante en los diversos logros que actualmente la institución educativa está obteniendo tanto en el nivel académico, organizativo, de proyección y presencia de la institución ante la comunidad en general, así como la organización y el clima de colaboración que existe entre todos.

En cuanto a la relación entre las principales variables de la investigación (proyecto educativo y liderazgo de la dirección) es una relación dialéctica, una cosa conlleva a la otra, se puede trabajar con proyectos educativos, pero, si no existe un liderazgo efectivo por parte de la dirección, es posible que dicho proyecto vaya directo al fracaso o viceversa; si hay un buen líder que no cuente con un proyecto que le indique el rumbo que debe de seguir la institución, se pierde en el vacío de la ignorancia, porque un proyecto educativo determina que aprendizajes se van a lograr, cómo y cuánto tienen que aprender los estudiantes.

Por lo tanto, es factible determinar y describir en términos generales, que la institución educativa en el cual se investigó, es un claro ejemplo en el que se muestra que se puedan dar innovaciones cuando se trabaja con proyectos educativos, donde la persona que ocupa el cargo directivo es una persona capaz, atenta, que busca la apertura con sus compañeros, tiene una visión clara del rumbo que debe tomar la institución educativa, es

creativa e innovadora, crea equipos de trabajo, asumen riesgos y retos, tiene un compromiso ético con toda la comunidad educativa, se desenvuelve con una identidad propia e íntegra que asume su autoridad con total compromiso, y es capaz de convocar y llegar a acuerdos en beneficio de la institución educativa.

### **2.1.2. Líder y liderazgo, roles que deben desempeñar los directivos y docentes**

El trabajo de investigación permite deslindar necesariamente los conceptos sobre líder y liderazgo, que permitirá comprender en su real dimensión los roles que deben desempeñar los directivos y docentes en una institución educativa.

Según ANDER-EGG (1997) menciona que el líder es la persona que tiene la capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, raza, religión de sus cargos o funciones. Es el que tiene la capacidad y habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder, es ser miembro de un grupo que en forma constante y persistente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros integrantes del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada. Desde el punto de vista de Ander-Egg y de los psicólogos sociales, el concepto de líder se constituye como aquella persona que tiene cualidades personales, y que de ella derivan la capacidad de persuadir, dirigir e influir, y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar como director de una institución educativa, porque en un directivo no necesariamente es innato la capacidad de liderazgo, pues con un poco de tino y conocimiento se logra los objetivos propuestos. Además, su campo de acción es amplio, donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar

que la organización o grupos tengan logros oportunos; para esto, sus actos del director influyen decididamente sobre los otros miembros de la Institución (Pág.110)

UNE (Universidad Nacional de Educación, 2004) señala que el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores. (Pág. 98)

Para los estudios de Collao Montañez Oscar (1997) indica que, el líder es el conductor, guía, jefe o dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización, es el articulador, en este caso de la dirección de una institución educativa. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y metas, crea una visión de futuro al cual se aspira llegar. (Pág. 114)

Gallegos (2004) menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe y dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador, además, es la persona más visible de una organización. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual quiere aspirar y llegar con acciones no coercitivas. (Pág. 114)

En este sentido, el concepto de liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidades que utilice para hacerlo pragmático y productivo un determinado propósito.

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

Ander-Egg (1997) afirma que el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación (Pág. 110)

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg, que se desarrolla en el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones. En otros grupos puede ser un seguidor todo depende de las habilidades, las tareas o intereses que puede tener la persona líder en una organización. Por ejemplo: Una persona puede ser líder en su centro de trabajo, pero en su comunidad o parroquia puede ser solamente un seguidor debido a la existencia de otras personas con habilidades, conocimientos de la teoría y la capacidad de liderazgo.

Chiavenato (1986) citando a Knickerbocker define en términos de dinámica del comportamiento humano, como: “el liderazgo en función de las necesidades existentes en una situación dada consiste en la relación entre el individuo y un grupo”. Con relación a sus funciones, un líder existe cuando es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así, seguirlo puede ser para el grupo un medio para aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo (Pág. 183)

Desde esta perspectiva, el concepto de liderazgo es una relación funcional, existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos. Para el grupo de esta manera seguir al líder significará que las necesidades sean afrontadas y lograr los objetivos anhelados que el grupo plantea en toda organización; porque el líder los sabrá conducir cuando realiza las acciones pertinentes para un determinado fin.

Chiavenato (2002) señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo, en consecuencia, son cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. Estos elementos que caracterizan al liderazgo, se explican de la siguiente manera: La influencia, porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos; La situación, se contextualiza debido a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder, quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito de la organización; el proceso de comunicación, es trascendente porque a través de esta característica el líder pueda transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo; finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales

donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental, para ello se hace uso del proceso de la comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos (Pág. 512)

Por otro lado, Chiavenato (2002) define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye en 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. (Pág. 315)

Guibovich (2006) citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”.

Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder, sino de todos los integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización. (Pág.185)

Guibovich (2006) citando a Ralph y Stogdill, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se

entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. (Pág. 186)

Según Cueva (2006) afirma que: el liderazgo, es la función de quien va a conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio en el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Pratt (2004) manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados, de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista. (Pág. 173)

Certo (2000) citando a Elise Goldman, señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con actores y con las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. (Pág. 126)

El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente. El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente, está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada

integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello, que lograr el objetivo o las metas a través del esfuerzo de los integrantes de una organización son muy importante, por eso el papel central de liderazgo es muy trascendente.

Para los estudios de Martí (2003) comenta, que el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; y el segundo, es el *laissez-faire*, es la acción en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo, sin impartir ningún tipo de pautas y los miembros del grupo pueden tomar decisiones; finalmente, el democrático, donde la función del líder se limita a cohesionar armonizando las metas y aspiraciones del grupo, convirtiéndolas en un solo equipo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta, siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo (Pág. 281)

Martí (2003) manifiesta que el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existe funciones, atributos y responsabilidades distintas; al mismo tiempo, son aceptadas por todos los miembros del grupo.

Los estudios de Valdivia (2003) señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo que se ha propuesto. El líder debe comprender, que para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que

conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo. (Pág. 10)

### **2.1.3. Interés y motivación para conseguir los objetivos institucionales**

En toda acción institucional, es muy elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos propuestos, de la misma forma se debe promover un adecuado clima armónico en las reuniones, todo con el fin de lograr que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto o con el compromiso de todos o con la gran mayoría de integrantes; esto permitirá lograr que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros tiene, el producto o resultado será conseguir las metas propuestas, lo que conllevará a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

Para Farre y Lasheras (2002) mencionan que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene la capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas. (Pág. 125)

En los estudios de Garza (2000) se comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase o el coordinador de un comité de una determinada organización. (Pág. 103)

Fernández y Álvarez (2002) citando a Peter F. Drucker, señala que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos: primero, el líder, es alguien que

tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficie, por consiguiente, se manifiesta que el liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de la investigación; segundo, el líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto, se le sigue porque interesa al grupo o institución que posea una visión de futuro de la organización, que proporcione seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito; tercero, la popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores; cuarto, los líderes son muy visibles y establecen ejemplos, pues sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos, aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse con lo que Gardner (1998) llama “su historia”, es decir, con los valores y principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente, su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con él; quinto, el liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio de trabajo y responsabilidad. (Pág. 237)

En el tema de liderazgo pedagógico del director, se trata de definir que los estilos de liderazgo son necesarios o adecuados para el buen desempeño de los docentes, alumnos y padres de familia, según Munch (2002) señala que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos, en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevalece en una organización, que es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que

los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

El liderazgo, se refiere a la forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el director o gerente para dirigir una la organización. Dichos comportamientos, son relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va a determinar que se alcance y logre la excelencia.

En una Institución desarrollar un estilo de liderazgo, significa que la persona que dirige y lidera una organización va a mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes con los miembros de su organización. Pero, no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo, pues existen situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo. (Pág. 228)

Según Certo (2000) comenta que al líder le concierne ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas; pues, afirmar que un estilo de liderazgo sea el más efectivo que el otro, sería minimizar o simplificar demasiado el tema de estudio. Un estilo de liderazgo exitoso puede ser eficaz en una situación, pero en otros casos no se puede presentar. (Pág. 336)

#### **2.1.4. La institución y los estilos de liderazgo**

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo, según su situación contextual; pero en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas, donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil para todas las

instituciones o grupos de personas; por ejemplo, es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización determinada, buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero existen casos en el que se aplica el estilo autocrático, esto debido a una urgencia, el director o gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo, donde se le otorga la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución; por lo tanto, un estilo de liderazgo no es innato de una organización o institución, porque se puede utilizar los estilos de liderazgo de acuerdo con el momento o circunstancias que así lo requiera.

Para el enfoque de Lussier (2002) afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: el autocrático y democrático. (Pág. 67)

Rojas (1997) destaca que a pesar de que algunas personas tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente unos de otros por varios factores, en especial por la personalidad de cada líder; lo cual, lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.

A raíz de esta divergencia, se manifiesta que existen diferentes estilos que aplica el líder en el ejercicio de sus funciones, por ello podemos encontrar en las organizaciones líderes autoritarios, pusilánimes o laissez faire y el líder democrático. (Pág.104)

Araque y Rivera (2005) señala que los diversos cargos que ocupan las personas por muy parecidos que sean, tienen distintas formas de accionar, esto se debe a que cada líder actúa de manera suigéneris o singular, y si estas expectativas son satisfactorias para la institución; entonces, influye en el desempeño laboral de los trabajadores y de los servicios que se brinda a los usuarios. Esta forma de relación entre el director líder y los trabajadores impulsa a la efectividad y al logro de objetivos específicos, lo contrario conlleva a una mala gestión (Pág. 201)

Chiavenato (2002) citando a Likert, distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo: el uno está centrado en las tareas, que se caracteriza por ser rígido y preocupado por lograr el cumplimiento de una tarea y por la obtención de resultados, esta forma de liderazgo esta pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes; por otro lado, trata de seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas para un tipo de tarea, y presionarlos constantemente para obtener los niveles de producción estimados.

Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. En esta forma de liderazgo, se preocupa exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles. Este tipo de liderazgo es el que se manifiesta en el Instituto de Educación Superior Público Tecnológico “Túpac Amaru” de Cusco. El otro el estilo de

liderazgo está centrado en las personas, que se preocupa por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, que trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones; este tipo de liderazgo pone más énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño y el logro de objetivos esperados.

### **2.1.5. Director como liderazgo pedagógico**

En el ámbito educativo el nuevo rol que debe cumplir un director con liderazgo pedagógico, según el MINEDU (2013) señala que el director que tiene cualidades de líder pedagógico, debe cumplir las funciones en la institución educativa, como construir una visión compartida de cambio, fomentar el conocimiento, la aceptación de objetivos o metas, y tener altas expectativas de los estudiantes con respecto a la función de los docentes; el director líder debe dar apoyo individual a cada maestro y dar el reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas. A nivel de la institución educativa, debe promover una cultura colaborativa, promoviendo la formación de equipos pedagógicos, organizando la institución para facilitar el trabajo pedagógico; asimismo, involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan la mejora de los aprendizajes. Con respecto a la gestión de los aprendizajes, debe brindar el apoyo técnico a los docentes monitoreando la práctica pedagógica del docente, apoyando en el asesoramiento y orientación de clases demostrativas, dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica. En la actualidad, se ha definido de mejor manera la función del docente como líder en el aula, y para que este liderazgo pedagógico tenga las implicancias que se espera, debemos preparar a los docentes para que sean líderes frente a sus estudiantes, para lo cual empezaremos definiendo el concepto de desempeño docente, dónde Montenegro (2003)

señala que la competencia es un patrón general que debe saber solucionar problemas de la vida diaria, por lo tanto, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones, el cual se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y a su mismo entorno contextual. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles: en el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, el cual se efectúa mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. (Pág.18)

Orellana (2003) indica que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre un determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del estudiante, configurando de manera trascendente el proceso de la enseñanza - aprendizaje. (Pág.54)

Según Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los discentes en un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el estudiante para el logro de sus aprendizajes.

El trabajo del docente incluye el empleo del diseño curricular, del cual se vale para adecuar los temas a enseñar, así mismo le permite plantear estrategias, medios y materiales que conllevan a evaluar, todo ello con el fin de buscar la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos para lograr aprendizajes significativos en el estudiante. Juntamente con estas acciones, existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de una sesión de clase y la aplicación de métodos para el logro del aprendizaje. Todas estas acciones están en virtud de la formación recibida y la preparación continua que realiza cada docente, con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

Existen muchos autores que han enfocado sobre el proceso de enseñanza que practica el docente, por lo que debemos señalar cuál es la estrategia pertinente y adecuada. Algunos autores como, García y Rodríguez (2005) señalan que el buen maestro será una persona con profundo amor y cariño a un tema de estudio, nacido de una familiaridad completa. Será capaz de despertar y conservar el interés de los estudiantes y dirigirlos hacia tareas para conseguir un determinado éxito. Sobre todo, el maestro será capaz de acrecentar el interés por el saber. Esta es la clase de maestros que nuestra sociedad necesita. La calidad de enseñanza que un maestro es capaz de impartir depende de la destreza adquirida. Los grandes maestros se hacen en las continuas prácticas de sesiones de aprendizaje. La destreza que deben tener puede aprenderla cualquiera con inteligencia adecuada, que esté dispuesto a correr los riesgos y peligros de actuar de acuerdo con responsabilidades claramente aceptables. El buen maestro, como cualquier profesional, es aquel que conoce su trabajo y lo realiza cabalmente; es el que sabe qué hacer, y como parte integrante de la comunidad, trabajará de la manera más eficiente con las personas encomendadas. En resumen, el buen maestro es aquel que: se preocupa por alcanzar una eficiencia y calidad profesional. (Pág.17)

García y Rodríguez (2005) indican que un buen maestro es aquella persona que cumple sus funciones de manera cabal y correcta, demostrando eficiencia profesional en su trabajo. El docente enseñará el tema de estudio con conocimiento, empatía y satisfacción, donde las clases sean interesantes y amenas, donde el estudiante encuentre interés y motivación por aprender más. El maestro que logra estas acciones es reclamado por la sociedad para la educación de sus hijos.

Las características y destrezas de liderazgo y desempeño, el estudiante para la docencia lo aprende desarrollando y empleando su inteligencia y capacidad en el centro de formación pedagógica; posteriormente, lo consolida en las prácticas profesionales y en el trabajo de aula, asumiendo la responsabilidad y el rol encomendadas para su cumplimiento. Esto se da cuando el docente elige la tarea de educar por vocación innata, pero ocurre lo contrario, cuando en esta carrera de maestro se elige por otras motivaciones ajenas al amor y cariño de educar, donde los únicos perjudicados resultan los estudiantes.

García y Rodríguez (2005) afirman que la enseñanza es una profesión dedicada al servicio social, es casi imposible probar que alguna profesión en particular sea de mayor valor para la sociedad; por todo eso, se tiene la seguridad de que ninguna otra carrera ofrece al profesional mayor oportunidad para beneficiar a los otros, lo que se quiere decir, que la profesión de enseñar requiere una gran responsabilidad; pero, sobre todo adquiere gran importancia, cuando el papel de la educación posee en la producción y dirección el cambio social que requiere la sociedad, y posteriormente marque una trascendencia en la historia.

En la actualidad, vivimos en una época muy acelerado de cambios, como la era digital, donde los estudiantes de hoy son nativos digitales, que exigen nuevas y rápidas adaptaciones por parte del maestro. La búsqueda de la actualización constante y su incidencia

sobre la educación es un desafío en marcha. Este es el motivo fundamental que determina la necesidad de una continua capacitación para todos, especialmente para los docentes; pues sin el estudio y capacitación constante, los conocimientos y el desempeño pronto quedarán obsoletos. (Pág.17)

Para los estudios de García y Rodríguez (2005) la enseñanza realizada por un profesional tiene un gran valor y beneficio para la sociedad en general, pues constituye una tarea de gran cobertura que atiende a las personas que pasan varios años realizando la educación básica en los niveles de inicial, primaria y secundaria; y otro menor porcentaje que se desempeña en la educación superior.

La profesión de la enseñanza juega un rol muy importante en la formación de cualquier ciudadano, sumado al gran papel que tiene la educación para el progreso y desarrollo de la sociedad. En estos tiempos, el avance de la ciencia y la tecnología es vertiginoso, a un ritmo muy dinámico, donde nada permanece estático o donde el tiempo no está determinado; sino que cualquier hecho o fenómeno está en constante y frecuente cambio, afectando a todos los sectores, principalmente a la educación y al docente. Por todo esto, se exige que el docente sea uno de los protagonistas que se adapte a los cambios continuos, asimismo, que actualice sus conocimientos para estar capacitado y poder brindar una enseñanza acorde a las transformaciones socioculturales; de esta manera, su desempeño será óptimo, de calidad y que responda a los avances científico-tecnológicos que exige el mundo de hoy y del mañana.

Según el MINEDU (2012) Existe cuatro dominios del buen desempeño docente que se detalla a continuación:

- Primero, la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Este dominio comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos adecuados y el empleo de estrategias adecuadas de enseñanza y evaluación del aprendizaje.
- Segundo, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Este dominio comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Esta acción se refiere a la mediación pedagógica que efectúa el docente en el desarrollo, buscando un clima favorable para promover el aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. También se incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.
- Tercero, tenemos la participación en la gestión de la institución educativa articulada a la comunidad. Este dominio comprende la participación en la gestión educativa, desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad del aprendizaje. Se refiere a la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación de los instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la

comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

- Cuarto, tenemos el desarrollo característico de profesionalidad e identidad del docente. Este dominio comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Se refiere a la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica y también la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (Pág.18) Por ello, los estudiantes tienen una gran expectativa en sus docentes, además ellos constituyen el principal objetivo del proceso educativo; por todo esto, el directivo y los docentes deben ser eficaces y centrar su trabajo en la mejora de los aprendizajes. A continuación, daremos a conocer algunos autores que señalan al respecto como, Fernández y Álvarez (2002) indican que en las investigaciones sobre instituciones educativas eficaces se han llegado a identificar cinco aspectos que definen a los docentes, considerados por los alumnos en general como “buenos profesores”; es decir, profesores valorados siempre como buenos, por todo tipo de discentes; estudioso, con buenos resultados; perezosos, con resultados normales; y estudiantes-fracaso, con malos resultados.

#### **2.1.6. El sistema educativo y el desempeño docente**

En el sistema educativo peruano, la docencia en la actualidad está ligada al desarrollo de los aprendizajes fundamentales, pues el Proyecto Educativo Nacional, plantea la necesidad de contar con un marco curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales, y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país.

Estos aprendizajes, señalan que deben estar referidos tanto al hacer y conocer, como al ser y convivir; deben ser consistentes frente a la diversidad de necesidades, y poder desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos o simplemente como agentes productivos en los diversos contextos socioculturales del mundo globalizado.

Para el logro de los aprendizajes fundamentales del estudiante, se requiere que la comunidad educativa asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, que exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza y aprendizaje. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos, promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que las instituciones educativas propicien una convivencia inclusiva y acogedora.

Desde esta perspectiva, la institución educativa se convierte en un escenario estratégico en el que se gestione el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales. Pero, para ello se requiere de un desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, donde demuestre interés e iniciativa de superación profesional, y que tenga el compromiso de participar en las diversas experiencias de formación y desarrollo profesional con énfasis en la mejora de sus competencias profesionales y prácticas de enseñanza. Accede a la información especializada, analiza permanentemente el acontecer local, regional, nacional e internacional y relaciona esta información con su enseñanza, autoevalúa su desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de sus necesidades de aprendizaje profesional y personal; por otro lado, juzga los métodos, estrategias y recursos que utiliza sean las más adecuadas, estimulantes y pertinentes para los estudiantes.

El docente ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social de cambio. (MINEDU, 2012)

### **2.1.7. Dimensiones de desempeño docente en la institución educativa**

Las dimensiones del desempeño docente se asumen de la siguiente forma:

- **Personal.** En este dominio están las capacidades, habilidades y actitudes relacionadas con el desarrollo de la autoestima; por otro, están las habilidades personales e interpersonales, la salud mental, la responsabilidad y desarrollo profesional. Asimismo, las implicancias éticas se expresan principalmente a través del desarrollo vocacional, la cualificación en el trabajo, el reconocimiento y la superación profesional, configurando la identidad personal y profesional del docente.
- **Pedagógica.** Es el dominio de las capacidades, conocimientos y actitudes para la elaboración y utilización de recursos didácticos, la conducción de los procesos pedagógicos y las prácticas de enseñanza que propicien logros de aprendizaje a través de una efectiva gestión del currículo en el nivel, modalidad, área o especialidad correspondiente. Sus actividades están centradas en el aula que involucran los siguientes aspectos: Planificación del trabajo pedagógico, la conducción y evaluación del proceso de enseñanza - aprendizaje.
- **Institucional.** Esta dimensión está relacionada con el dominio de capacidades, conocimientos y actitudes vinculados con la ejecución de procesos de gestión institucional. Esto implica el manejo de diversos aspectos relacionados con la formación del clima organizacional, la participación en el trabajo grupal; asimismo, desarrollar la comunicación efectiva con los diferentes agentes de la comunidad educativa como son

los directivos, docentes, personal administrativo y padres de familia, quienes contribuirán al desarrollo de la comunidad respectiva.

En la actualidad es necesario considerar el contexto y proceso del buen desempeño docente, en el cual su tratamiento implica considerar cómo es la descripción en el sistema educativo nacional, teniendo en cuenta las disposiciones específicas del marco normativo y los planteamientos del Proyecto Educativo Nacional.

Según la Constitución Política, el Estado garantiza la existencia y ejercicio de la profesión docente, al que se le considera como carrera pública, y procura junto con la sociedad, su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente.

La docencia constituye un fenómeno fundamental para el desarrollo de un país, amparado de acuerdo con la Política Educativa, Ley N° 28044, Ley General de Educación y las leyes referidas específicamente a la profesión docente, como una profesión de carácter ético, asociada a fines sociales, con autonomía para desarrollar su trabajo en el marco del sistema y de la institución educativa, con responsabilidad sobre el proceso y logro educativo de sus estudiantes, tanto a nivel individual como grupal.

Estos documentos establecen que la misión del profesor es:

- Contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.
- Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.
- Trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa.

- Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como el Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- Contribuir con la familia, la comunidad y el estado a la formación integral del educando.
- Prestar un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, con equidad y pertinencia.

Estas aclaraciones, precisan que la docencia es una profesión reflexiva, relacional, colegiada y ética; tal como se explica:

- **Reflexiva.** El docente afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano, lo que le permite reflexionar sobre las acciones educativas desde su práctica social; por otro lado, delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diversas habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes; asimismo, la auto reflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.
- **Relacional.** La docencia esencialmente es una actividad de relación entre personas que concurren a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural. Este vínculo no solo surge y se desarrolla en el aula, hay otros ámbitos y actores como la familia y la comunidad que amplían y enriquecen el carácter relacional de la docencia.
- **Colegiada.** Su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares docentes y directivos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos

pedagógicos en la escuela. La planificación y el desarrollo de la enseñanza en la escuela para concretar su misión institucional, solo es posible si sus miembros (los docentes) comprenden y comparten la práctica educativa desde una práctica colegiada.

- **Ética.** El fundamento ético de la profesión docente incluye el respeto a los derechos y a la dignidad de los niños y adolescentes. Exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y compromiso personal con el aprendizaje de cada uno de los estudiantes.

#### **2.1.8. Evaluación del desempeño docente en el sistema actual.**

En la actualidad la tendencia de la evaluación del desempeño docente es un proceso de carácter sistemático, participativo, permanente, integral y formativo que permite verificar la calidad del trabajo profesional del docente, valorando sus competencias personales, pedagógicas y profesionales, teniendo en cuenta el contexto y los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

El recojo de información se orienta a valorar el desempeño de los docentes con referencia a un conjunto de indicadores previamente establecidos, cuyo cumplimiento se acredita o documenta a través de evidencias. La complejidad inherente al proceso de evaluación de la labor docente exige la elaboración y aplicación de diversos instrumentos y procedimientos.

La evaluación comprende principalmente la intervención del docente en el aula y en la institución educativa, asimismo, su participación en el entorno local o comunitario que circunscribe a los profesores que actualmente desempeñan la función docente en las instituciones de educación básica regular del sector público; incorporando la participación y

la constante autoevaluación, articulándose con procesos de autorregulación o autoevaluación institucional.

Para los aspectos de evaluación en el Marco de la buena docencia y desempeño docente, se han diseñado una matriz en competencias, desempeños e indicadores para evaluar al profesorado, en concordancia con los siguientes factores:

- Logros obtenidos en función a su tarea pedagógica.
- Grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades en la planificación y ejecución curricular anual.
- Contribución al logro de los objetivos en el desarrollo de la institución, establecidos en el proyecto educativo institucional y plan anual de trabajo.
- Dominio del currículo, de los contenidos disciplinares y pedagógicos del área curricular o la equivalente en otras modalidades, de los aspectos metodológicos y de los procesos de evaluación.
- Innovación pedagógica en el aula o la institución educativa.
- Compromiso con los procesos de aprendizaje.
- Conducta ética basada en normas de convivencia pacífica.

Estos aspectos de medición están sujetas a instrumentos de evaluación, tales como:

- **Portafolio.** Es un archivo que contiene en forma organizada las evidencias que refieren y sustentan el trabajo pedagógico del docente y su desarrollo profesional. Contiene una historia estructurada y documentada que describe el desempeño profesional docente en la institución educativa. Resulta particularmente útil para evaluar la planificación y ejecución curricular, especialmente los planes didácticos y de enseñanza, los materiales

educativos elaborados o seleccionados para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y la reflexión que realiza el docente en torno a su práctica pedagógica.

Los principales documentos que organizan o estructuran el portafolio, son:

- Planes de las Unidad Didáctica
  - Planes de la Sesión de Aprendizaje
  - Informe del uso de Materiales Educativos
  - Pautas de Autorreflexión
- **Ficha de auto evaluación.** Está diseñada para verificar el nivel de desempeño docente en el aula y en la institución educativa en relación con el dominio del currículo, de la metodología, de los procesos de evaluación y de los contenidos disciplinares y pedagógicos. La aplicación de este instrumento le permite al docente identificar las fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica, desarrollar su capacidad de análisis y autocrítica, y fundamentar los diversos aspectos de su valoración.
- **Ficha de supervisión de la práctica pedagógica.** El directivo, director o subdirector según corresponda, supervisa la práctica educativa través de una pauta de cotejos que contiene indicadores que describen el desempeño docente, apoyándose en la verificación de algunas evidencias. Esta ficha registra principalmente el desempeño en los siguientes aspectos: contribución a los objetivos del desarrollo institucional y las innovaciones pedagógicas que se realiza en el aula y en la institución educativa.
- **Ficha de observación.** Es una lista de cotejo aplicada por el evaluador. Se utiliza para obtener información y comprobar el nivel de efectividad alcanzado por el docente en relación con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula. Los aspectos para observar son: el dominio del currículo, la metodología de enseñanza, el

manejo de los procesos de evaluación y el dominio de los contenidos disciplinares y pedagógicos.

- **Ficha de entrevista.** Contiene diversas orientaciones y preguntas formuladas para explorar y obtener información relevante sobre los niveles de compromiso del docente con los procesos de aprendizaje y su conducta ética y profesional en la institución educativa y en los espacios públicos. Se planifica con la debida antelación y se realiza en un ambiente de tranquilidad y confianza que facilite un fluido intercambio de información entre el docente evaluado y los miembros del Comité de Evaluación. La guía de entrevista permite formular preguntas o réplicas en forma clara y directa.
- **Encuesta a los padres de familia.** El juicio de los principales beneficiarios del servicio educativo es explorada y recogida a través de la opinión de sus padres o apoderados. Se busca detectar las principales insuficiencias y logros de los docentes en los siguientes factores como el compromiso del docente con el proceso de aprendizaje y su conducta ética-profesional en la institución educativa y de su entorno local.
- **Pruebas de opción múltiple.** Se aplican a los estudiantes al comienzo y al final de un período académico (trimestre) para verificar avances o mejoras en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y conocimientos.

Todas estas acciones posibilitan la perspectiva de buscar calidad de la educación peruana. Según Delgado (2005, p.27) manifiesta “que a pesar de haber logrado notorios avances en términos de universalización del acceso; la política nacional educativa, aún mantiene como su principal deficiencia estructural, su baja calidad permanentemente que es contrastada y confirmada mediante evaluaciones realizadas, tanto en el ámbito latinoamericano como en el ámbito mundial. Por lo tanto, el interés por conocer los resultados del sistema educativo sigue latentes”.

Entre los años de 1994 y 1995, el MINEDU, PNUD, GTZ (Cooperación Técnica Alema), UNESCO y el Banco Mundial, elaboraron el diagnóstico general sobre la educación peruana, donde se afirma que, a pesar de contar con una de las mayores coberturas de matrícula en América latina, la educación peruana tenía uno de los índices más bajos de calidad.

Con la implementación de las reformas educativas en los últimos años y la introducción de las mediciones nacionales e internacionales del aprendizaje de los estudiantes, el concepto se amplió; pero, en esta ocasión, se instaló la idea de desempeño docente igual que al logro académico de los estudiantes. Por lo tanto, se asumió implícitamente que el docente es el único factor para el aprendizaje de los alumnos, en consecuencia, responsable de los buenos o malos resultados educativos (Robalino, 2005:11)

## **2.2. Antecedentes**

### **a. Antecedentes Internacionales**

Los estudios o trabajos de investigación que realizó Montes (2010) en Chihuahua México titulado, *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*, quien menciona en forma evidente que el liderazgo de la directora influye en el desarrollo del proyecto escolar; asimismo, se considera que todos los involucrados en la investigación afirman que la directora es una persona que tiene habilidades para conducir las riendas de la escuela por el camino del éxito, porque cuenta con una experiencia que siempre la respalda y que siempre predica con el ejemplo; por otro lado, la proyección ante la comunidad es de gran impacto, comprometiendo a todos a trabajar con el mismo ritmo, siempre busca que exista un puente de comunicación abierta hacia sus compañeros, alumnos, padres de familia, autoridades educativas, civiles y militares. La capacitación es un rubro muy importante que la directora lo tiene en su agenda, motiva a los

maestros a sentirse como un todo, los ubica como formadores-trasformadores y responsables de su propio aprendizaje.

Raxuleu (2014) en su tesis: liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Tuvo como objetivo describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. La metodología fue de enfoque cuantitativo, con un tipo descriptivo correlacional, la muestra fue 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07-06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

#### **b. Antecedentes Nacionales**

Es preciso realizar un análisis sobre el trabajo de investigación realizada por ZARATE (2011) que ejecutó el trabajo de investigación sobre el problema de *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, en el que se manifiesta que sí existe una alta relación entre los docentes que están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta dimensiones de Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa; por lo que se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primario se muestra existe aceptación según los docentes, por lo que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos se considera alta; también se concluye que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y

situacional para cumplir con la función de director en las instituciones educativas, del cual se deduce que los estilos de liderazgo siempre están presente en los momentos de la toma de decisiones; además, existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que un director líder despliega en su labor dimensiones de gestión pedagógica, institucional y administrativa como consecuencia del desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social que resultan óptimos; de la misma forma, se puede alcanzar acciones a la inversa, el cual indicaría la existencia de una dependencia.

Otro estudio realizado en Lima (Perú) realizado en el distrito de San Martín de Porres por SACCSA (2010) con el título, *Relaciones entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres*, indica que existe y se puede afirmar la relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa del Distrito de San Martín de Porres. La correlación conjunta arroja, que, para lograr un buen clima institucional, es la mejora de los aprendizajes; para lo cual, necesitamos trabajar en un clima favorable, además, existe una relación entre los recursos humanos con el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa, por lo que podemos afirmar el estrecho vínculo en los procesos internos con el desempeño académico.

Según Ruiz (2011) realizó un trabajo de investigación en Lima norte (Perú) con el trabajo de investigación titulado, *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*, en el que se concluye que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; por otro lado, se afirma que el estilo de liderazgo

transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, lo que demuestra que los dos estilos, tanto transformacional como transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

Otro trabajo de investigación referido al tema, es lo que realiza Contreras (2005) con el título, *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*, esta investigación se ha realizado en una institución educativa de Lima Norte (Perú) en donde se indica que el nivel de liderazgo de la directora tiene una relación con la participación de los docentes y alumnos, la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo vertical cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos, este liderazgo es de tipo tradicional, que más se enfoca a lo administrativo, lejano al liderazgo pedagógico, lo cual no demanda la educación actual. Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión en la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio en la toma de decisiones con una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas, cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o en algunos casos lo confronta de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes, este tipo de liderazgo es dictatorial con los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina. La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brindar cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona. las formas de comunicación privada, también se desarrolla con padres de

familia, especialmente como una forma de alianza para llevar a cabo un proceso de “moralización” de la escuela, esta relación cercana perturba a los docentes, en la medida que les resta oportunidad de ser escuchados y de ser partícipes en la toma de decisiones, como en el caso de la gestión económica, existe una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la paralización de la dirección con los padres de familia, con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una “líder amiga de todos”. Los conflictos surgen a partir de una desigual distribución del poder de la comunicación y de poder de las decisiones, las mismas que tienden a generar situaciones de tensión poco conciliables cuando no se comparte la solución con los diferentes actores de la escuela. Existe una percepción negativa del centro, como un lugar conflictivo”, haciendo que el conflicto sobrepase muchas veces la propia gestión escolar. Esto limita la capacidad de usar el propio conflicto como motivo de diálogo, impidiendo resolver los nudos generados y avanzar en los diferentes ámbitos de la gestión.

El liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. Este último aspecto de la gestión es descuidado por la dirección. Por su parte, los alumnos, a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica. La participación de los docentes se circunscribe a las funciones académicas, funciones orientadoras hacia los alumnos en el aula o en actividades cívicas y las funciones de coordinación docente para la ejecución del plan anual. El ejercicio de colaboración que ejercen los alumnos a través de los diferentes espacios es una participación debilitada en la gestión escolar y en esta medida

no contribuye en la perspectiva de una participación más activa y real; lo cual implica ejercer progresivamente una opinión y consulta efectiva para una propuesta efectiva de codecisión y cogestión. Para los docentes y la dirección es natural que los alumnos no tengan un rol protagónico en la gestión escolar. Los alumnos no son convocados a las decisiones que están directamente vinculados a ellos, como es el caso de la discusión y aprobación del reglamento escolar, las actividades académicas y la gestión económica. Finalmente, los alumnos y docentes perciben a una directora muy dura en el trato y que no se gana la confianza de los miembros de la comunidad escolar. Esto contribuye a que el clima este en constante conflicto y que la disposición para participar de manera conjunta se resquebraje.

### **c. Antecedentes locales**

Para Sosa Carpio, Jessica (2017), el estudio tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de las instituciones educativas de la provincia de Anta en el departamento de Cusco, considerando que el liderazgo es un aporte importante del director en cuanto a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. La metodología corresponde al tipo de investigación sustantiva, con un diseño no experimental correlacional, con una población de estudio constituida por 19 directoras, 40 docentes y 2 especialistas de la Unidad de Gestión Educativa de la provincia de Anta; siendo la muestra igual que la población, dado el tamaño de la misma. En cuanto a las técnicas de investigación estas corresponden a la encuesta y como instrumento se tiene el cuestionario en el caso de ambas variables, los datos obtenidos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS. De los resultados se puede evidenciar la influencia que genera la forma en cómo se despliegue el liderazgo pedagógico del director, con respecto al

desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación inicial de la provincia de Anta.

Otro trabajo de investigación realizada por Paredes Florez, Edgar (UNSA, Arequipa); tiene como título: Liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri, Espinar Cusco – 2020, tiene como objetivo principal, determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa mencionada, la metodología utilizada en la presente investigación fue de un enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo correlacional, con una población muestral de 15 docentes en su totalidad los que participaron en la presente investigación, del análisis de los resultados obtenidos se ha podido demostrar la relación significativa del liderazgo de director en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa en estudio, los resultados muestran que entre el 70% y 80% de los docentes, señalan que el director de la institución educativa José Antonio Encinas investigado, que la práctica de un liderazgo en la gestión de los aprendizajes en la escuela en beneficio de los estudiantes; lo mismo sucede, con el desempeño docente, donde de los resultados obtenidos del instrumento de la ficha de monitoreo se puede observar que entre el 60% y 70% de docentes muestra un desempeño en procura de generar aprendizajes significativos del estudiante; la mayoría de los docentes demuestra un nivel adecuado en el desarrollo de sus labores en las aulas de clases. Esto, sustenta nuestra hipótesis general, la cual indica lo mencionado líneas arriba, concluyendo que son los docentes los responsables de viabilizar el proceso de enseñanza aprendizaje, de allí la importancia de desarrollar este proceso dentro de un ambiente que brinde las garantías óptimas para lograr los objetivos pedagógicos, lo cual se cristaliza en los objetivos institucionales. Existe relación entre el

liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri, Espinar Cusco - 2020.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **a. Liderazgo pedagógico del director**

El liderazgo pedagógico del director es la capacidad de una organización para lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo pedagógico del director es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en el que las personas con liderazgo-formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

#### **b. Desempeño Docente**

El desempeño docente está enmarcado en los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de los diferentes niveles de la educación en el país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen los profesores del país en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente tienen una relación significativa en el Instituto de Educación Superior Público Tecnológico “Túpac Amaru” del Cusco, 2018.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El nivel de liderazgo pedagógico del director es significativo en el Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco 2018.
- b) El nivel de desempeño docente es significativo en el Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco 2018.
- c) Existe una relación directa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco 2018.

#### 3.2. Identificación de variables e indicadores

- a) Variable 1: Liderazgo pedagógico del director
- b) Variable 2: Desempeño docente

#### **Operacionalización de Variables**

Variable 1: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

Tabla N° 1

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Liderazgo pedagógico del director	El liderazgo pedagógico del director es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo pedagógico del director es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo-formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.	El liderazgo pedagógico del director es la capacidad, cualidad de una persona de dirigir una institución educativa, esta persona debe estar capacitada en los aspectos de gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunal, todas estas cualidades deben apuntar al logro de los aprendizajes.	Gestión de las condiciones para el proceso de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de metas de aprendizaje.</li> <li>2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</li> <li>3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</li> <li>4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</li> <li>5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.</li> <li>6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</li> <li>7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje.</li> <li>8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</li> <li>9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución</li> </ol>	Ordinal

				<p>educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p> <p>10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgos que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>12. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p> <p>13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p>14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de metas de aprendizaje.</p>	
			Orientaciones de los procesos pedagógicos	<p>15. El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>16. El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>17. El director estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p> <p>18. El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p>	

				<p>19. El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.</p> <p>20. El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p> <p>21. El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>	
--	--	--	--	---	--

Variable de estudio 2:

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Tabla N° 2

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Desempeño Docente	El desempeño docente está enmarcado en los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.	El desempeño docente se define como las competencias básicas que debe tener un docente para poder desempeñarse con eficacia en el aula y lograr los aprendizajes esperados.	Dimensión pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.</li> <li>2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.</li> <li>3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.</li> <li>4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.</li> <li>5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.</li> <li>6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.</li> <li>7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.</li> <li>8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.</li> <li>9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.</li> <li>10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros</li> </ol>	Ordinal

				<p>esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</li> <li>12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.</li> <li>13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.</li> <li>14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.</li> <li>15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</li> <li>16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo la diversidad.</li> <li>17. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.</li> <li>18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.</li> <li>19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.</li> <li>20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.</li> <li>21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.</li> </ol>	
--	--	--	--	--	--

				<p>22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</p> <p>23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</p> <p>24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.</p> <p>27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p> <p>28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.</p> <p>29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.</p>	
			<p>Dimensión cultural</p>	<p>30. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p> <p>31. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p> <p>32. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</p> <p>33. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.</p>	

				34. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	
			Dimensión Política	<p>35. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</p> <p>36. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>37. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</p> <p>38. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p> <p>39. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p> <p>40. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.</p>	

Fuente: Elaborado por el tesista en base al soporte teórico

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1. **Ámbito de estudio: localización política y geográfica**

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Túpac Amaru" del Cusco, ubicado en la Prolongación de la Av. "Cusco" del Distrito de San Sebastián, actualmente tiene 38 años de labor educativa al servicio de la sociedad cusqueña, su actual Directora es la Dra. Lilia Irene Zamora Pérez; cuenta con 80 profesores, repartidos en 10 carreras profesionales; entre ellos, es un Instituto Revalidado por el Ministerio de Educación.

#### 4.2. **Tipo y nivel de investigación**

En el presente trabajo de investigación se empleó el método científico, como método general, por lo tanto se mide en forma cuantitativa y cualitativa, porque controla fenómenos que cumple con los procesos y generaliza resultados; por lo tanto, se aplicó el instrumento elaborado a partir de la operacionalización de los indicadores y las dimensiones de las variables en investigación, estos instrumentos se han aplicado en una población de directivos y docentes de los que se extraerá la información, sistematizándolo con el apoyo de los programas estadísticos, los cuales son presentados en sus respectivas tablas y gráficos. Por lo tanto, la investigación es:

- ***Básico sustantivo descriptivo correlacional***

Esta investigación es Básico, porque se recoge o recopila información, y estos se convierten en conocimientos; asimismo, es descriptiva porque está representado por medio del lenguaje, en el cual explica sus distintas partes, cualidades o circunstancias, de

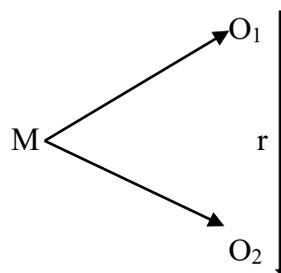
la misma forma; es correlacional por que se trabaja con dos variables, que guardan correlación, es decir, una es dependiente de la otra, guardando una correspondencia o relación recíproca entre las variable: liderazgo pedagógico y desempeño docente.

**Descriptivo.** Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986) Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

***Correlacional.*** Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

- ***No experimental descriptivo correlacional de corte transversal***

No experimental, porque ninguna de las variables de estudio entra en experimentación, los resultados no salen de una experimentación; sino descriptivo, porque está representado por medio del lenguaje, en el cual se explica sus distintas partes, cualidades o circunstancias de la materia en estudio; correlacional, porque se trabaja con dos variables que guardan correlación, es decir, una es dependiente de la otra, guardando una correspondencia o relación recíproca entre las variable: liderazgo pedagógico y desempeño docente; y transversal, porque se halla o se extiende atravesado de una variable a la otra, comprobándose ambos en los resultados de la investigación.



Dónde:

M : Muestra

O<sub>1</sub> : Medida de la variable 1

O<sub>2</sub> : Medida de la variable 2

r : Relación entre las variables

#### 4.3. Unidad de análisis

Está representado por los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco.

#### 4.4. Población de estudio

Está constituida por los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 03 población**

Unidades de estudio	Cantidad
Directivos	07
Docentes	23
TOTAL	30

Fuente: CAP.

#### 4.5. Tamaño de muestra

Por tener una población reducida se ha tomado a todos los directivos y docentes de en el Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco 2018, por tanto, siendo un muestreo no probabilístico de tipo intencional.

#### 4.6. Técnicas de recolección de información

##### 4.6.1. Técnica

La técnica empleada para la recolección de datos, en la presente investigación es la encuesta.

##### 4.6.2. Instrumento

Los instrumentos de investigación para las variables de estudio es el cuestionario:

- Cuestionario de encuesta sobre liderazgo pedagógico
- Cuestionario de encuesta sobre desempeño docente.

Estos instrumentos serán validados por docentes expertos en investigación y especialistas en el área, el cual quedará expresa de la siguiente manera.

**Tabla N° 4 Valoración de expertos**

<b>Experto</b>	<b>Valoración</b>
Experto 1	%
Experto 2	%
Total o promedio	%

*Fuente: matriz de consistencia*

## Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad se entiende como la capacidad del instrumento que sirve para medir de forma consistente y precisa las características que se pretende determinar; por ende, para la Variable de estudio 1 y la Variable de estudio 2, se ha constituido sus respectivos instrumentos. La confiabilidad del instrumento referidos a las variables de estudio está determinado a través de la medición *alfa de Cronbach* como una escala estadística para estimar la confiabilidad en una prueba, mediante su fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left| 1 - \frac{\sum V_1}{V_t} \right|$$

### Dónde:

$\alpha$  : Alfa de Cronbach.

K : Número de ítem.

V1: Varianza de cada ítem.

Vt: Varianza total.

$\sum V_1$ : Suma de las varianzas de ítems

Para realizar el análisis de confiabilidad se usó el software estadístico SPSS versión 21, obteniendo un resultado por encima de 0,80 para que tenga valor; lo que nos indica, que el instrumento para este caso es confiable.

## Validez

Los instrumentos serán validados por dos expertos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

### 4.7. Método de Análisis de datos.

Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva a través de sus tablas de frecuencia, medidas de tendencia central y gráficos de barras, así mismo, se empleó la estadística inferencial a través de su prueba de hipótesis, en este caso se usará la prueba de estadística de Tau-B de Kendall, cuya fórmula es:

$$tau_b = \frac{P - Q}{\sqrt{(P + Q + T_y) + (P + Q + T_x)}}$$

Dónde

- P: son los casos que presentan una relación.
- Q: son los casos que no poseen relación alguna.
- $T_y$ : los casos empatados para la variable y
- $T_x$ : los casos empatados para la variable x

#### 4.7.1. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

El análisis estadístico del trabajo de investigación se realizó por medio del Software estadístico SPSS versión 21.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Descripción

Para la presente investigación se tomaron en cuenta a los docentes y directivos en condición de nombrados, quienes permanecen más tiempo, constituyendo y asumiendo funciones directivas del liderazgo pedagógico, también generan un tipo de desempeño docente; para lo cual, se excluyen a los docentes contratados, por ser personal eventual y que no permanece por el tiempo necesario, solo cumplen su periodo de tiempo y asumen las directivas por la cultura del cumplimiento; por lo tanto, con los docentes nombrados se hizo la colecta de datos en una reunión de trabajo académico y de modo colectivo, siendo estas informaciones anónimas y válida para la presentación de resultados y el análisis de objetivos.

#### 5.2. Resultados descriptivos por variables.

##### 5.2.1. Resultados para la variable Liderazgo pedagógico directivo

**TABLA N°5**  
**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	2	6,7
REGULAR	11	36,7
DESTACADO	17	56,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

En el cuadro se aprecian los resultados para la variable Liderazgo Pedagógico del Directivo obtenido a partir de la muestra de estudio, donde el 6,7% de los encuestados consideran que es deficiente; mientras que el 36,7%, regular; y el 56,7% de los docentes, destacado. La influencia del liderazgo pedagógico directivo como producto de las dimensiones, estilos de liderazgo pedagógico, monitoreo y acompañamiento y las relaciones interpersonales, en relación al desarrollo de las actividades educativas y su aplicación son importantes; puesto que en estos últimos años, con la implementación del nuevo Marco Curricular Nacional, el enfoque por competencias y la revaloración de la carrera docente, principalmente del directivo, se viene implementando a través de programas de capacitación direccionados a las labores pedagógicas, por esto los directivos de la Institución Educativa Superior Tecnológico Túpac Amaru de Cusco, están priorizando la gestión pedagógica, así como señala Gento (2002) cuando menciona que el liderazgo directivo es la influencia interpersonal ejercida por el director, de manera regular y constante en las diferentes situaciones del quehacer educativo que se presentan en el recinto académico, encauzada por medio del proceso de comunicación humana y mantenida para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

## 5.2.2. Resultados para dimensiones de Liderazgo pedagógico directivo

### *a. Dimensión estilos de liderazgo*

**TABLA N° 6**

#### **ESTILOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	3	10,0
REGULAR	11	36,7
DESTACADO	16	53,3
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En el cuadro y gráfico se aprecian los resultados para la dimensión estilos de liderazgo pedagógico de la variable Liderazgo Pedagógico del Directivo, obtenidas a partir de la muestra de estudio de la presente investigación, donde el 10% de los encuestados consideran que el Liderazgo es Deficiente; mientras que el 36,7%, regular; y el 53,3%, destacado. Los encuestados demuestran que la gran mayoría de los docentes considera bastante significativo las influencias del estilo democrático; actualmente, los directores lo practican básicamente por exigencias del Ministerio de Educación.

Por todo ello, se entiende como liderazgo pedagógico a la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de aprendizajes de los estudiantes, cabe aclarar, que la influencia ejercida no se basa en un simple poder o autoridad formal del director u otra persona encargada.

#### ***b. Dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico***

**TABLA N° 7**

#### **ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	1	3,3
REGULAR	17	56,7
DESTACADO	12	40,0
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Los resultados para la dimensión de acompañamiento y monitoreo pedagógico de la variable Liderazgo Pedagógico del Directivo, que se presentan en el cuadro, obtenidos a

partir de la muestra de estudio para la presente investigación arroja los siguientes resultados, en el cual el 3,3% de los encuestados consideran que esta es deficiente; mientras que el 56,7%, regular; y para el 40,0%; es destacado.

En esta dimensión, el acompañamiento pedagógico, requiere una mirada más amplia que la habitual observación de las sesiones centrada en la evaluación del desempeño docente. Acompañar no es solo una tarea de los equipos directivos, más que todo debe ser una acción compartida entre los docentes antes, durante y después de las sesiones de clases. El acompañamiento debe ser orientado por un instrumento que sirva de referente y mediador del proceso pedagógico para direccionar y mejora la calidad de los aprendizajes.

### *c. Dimensión relaciones interpersonales*

**TABLA N° 8**

#### **RELACIONES INTERPERSONALES**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	2	6,7
REGULAR	14	46,7
DESTACADO	14	46,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En el cuadro se aprecian los resultados para la dimensión relaciones interpersonales de la variable Liderazgo Pedagógico del Directivo, obtenidas a partir de la muestra de estudio, donde el 6,7% de los encuestados; consideran, deficiente; mientras que el 46,7%, regular; y el 46,7%, destacado.

Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones sociales de reciprocidad entre dos o más personas donde la comunicación sirve de vínculo, y en el contexto educativo esta

dimensión tiene su implicancia para alcanzar las metas previstas de aprendizaje, y que se constituyen en permanente y trascendental acción para una convivencia positiva en el espacio pedagógico; de esta forma, se permite el empoderamiento de los discentes sobre los conocimientos, habilidades y actitudes, lo cuales tienen que generarse en un clima favorable, acogedor y que resalte el entusiasmo, ánimo de descubrir y experimentar para obtener el buen rendimiento académico, evitando de esta forma el ambiente de miedo, angustia, tensión, desorden y desánimo de los estudiantes.

### 5.2.3. Resultados para la variable Desempeño Docente

**TABLA N° 9**

#### **DESEMPEÑO DOCENTE**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	2	6,7
REGULAR	11	36,7
DESTACADO	17	56,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En el cuadro se aprecia los resultados para la variable Desempeño Docente obtenidas a partir de la muestra de estudio para la investigación, en el cual el 6,7% de los de los docentes de la muestra, se ubican en la categoría de deficiente; mientras que el 36,7%, en la categoría de regular; y el 56,7% en la categoría de destacado.

Los resultados del cuestionario aplicados a los directivos y docentes de la Institución Educativa Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, descarta que el 56,7% del desempeño docente, son considerados destacados, esto implica que el desempeño

docente como producto de las dimensiones de programación curricular, gestión de los aprendizajes y gestión de la evaluación, tienen incidencia en el desarrollo de las actividades educativas; lo que permite corroborar que por el proceso de cambio que se está dando en el sistema educativo peruano dentro del nuevo Marco Curricular Nacional, el enfoque de competencias y la revaloración de la carrera docente en el marco de buen desempeño docente, que se implementa a través de programas de capacitación en los procesos pedagógicos y didácticos de las diferentes áreas curriculares de la Institución Educativa Superior, tiene trascendencia; asimismo, se relaciona con la definición operacional que se conceptualiza como el conjunto de acciones o tareas relacionadas con la programación curricular, gestión de los aprendizajes y el manejo adecuado de la evaluación; todo ello, se lleva con la finalidad de lograr el aprendizaje de los estudiantes, a través de una reflexión personal y una actitud de cambio para asumir y aplicar el enfoque por competencias con la aplicación de enfoques metodológicos en las diferentes áreas curriculares.

Para aclarar, el desempeño docente es un concepto que se construye de acuerdo con múltiples aspectos que lo determinan, y cuando se aborda de la forma más simple, el término de “desempeño” se hace alusión a una acción, que, en este caso en particular, corresponde a las acciones o prácticas inherentes a la profesión docente como parte de la práctica del proceso de enseñanza - aprendizaje.

En los últimos años con la implementación de las reformas educativas y la introducción de las mediciones nacionales e internacionales del aprendizaje de los estudiantes, el concepto se amplió, pero, en esta ocasión, se instaló la idea de desempeño docente igual a logro académico de los estudiantes. Por lo tanto, se asumió implícitamente que el docente es el único factor para el aprendizaje de los alumnos y, en consecuencia, responsable de los malos resultados educativos.

#### 5.2.4. Resultados para dimensiones de Desempeño Docente

##### a. Dimensión programación curricular

TABLA N° 10

#### PROGRAMACIÓN CURRICULAR

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	3	10,0
REGULAR	12	40,0
DESTACADO	15	50,0
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

En el cuadro se aprecian los resultados para la dimensión Programación Curricular de la variable Desempeño Docente, obtenidas a partir de la muestra de estudio para investigación; donde el 10,0% de los de los docentes de la muestra, se ubican en la categoría de Deficiente; mientras que el 40,0%, en la categoría de regular y el 50,0% en la categoría de destacado.

De los resultados obtenidos se puede afirmar que los directivos y docentes de la Institución Educativa Superior Tecnológico “Túpac Amaru” de Cusco, el cincuenta por ciento considera destacado sobre la programación curricular.

Para el desempeño docente la programación curricular es un proceso de previsión, selección y organización de las capacidades, conocimientos y actitudes, acompañándolas de indicadores de logros, estrategias metodológicas y otros elementos que buscan garantizar un trabajo sistemático en el aula para generar experiencias de aprendizaje y enseñanza pertinentes; que incluye a la programación anual, de unidades didácticas, diaria o sesiones de aprendizaje.

**b. Dimensión gestión de aprendizajes**

**TABLA N° 11**

**GESTIÓN DE APRENDIZAJES**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	3	10,0
REGULAR	10	33,3
DESTACADO	17	56,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Los resultados para la dimensión de la Gestión de aprendizajes de la variable Desempeño Docente que se presentan en el cuadro, se han obtenido a partir de la muestra de estudio para la investigación, donde señala que el 10,0% de los de los docentes de la muestra se ubican en la categoría de Deficiente; mientras que el 33,3%, en la categoría de regular; y el 56,7%, en la categoría de destacado.

La gestión del aprendizaje es una dimensión que refleja el quehacer educacional de los educadores, que tienen la responsabilidad de formar al ser humano en la sociedad del conocimiento, bajo la óptica de la educación crítico-reflexiva que permita al hombre insertarse en la sociedad de forma eficiente; pues, la condición cambiante del mundo contemporáneo hace que el concepto de aprendizaje tome una dimensión más amplia, y que se maneje en función a los cambios del mundo globalizado. El aprendizaje en la actualidad está en estrecha vinculación con la formación cognitiva, afectiva, valórica y motriz de los estudiantes.

**c. Dimensión gestión de la evaluación**

TABLA N° 12

**GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	2	6,7
REGULAR	18	60,0
DESTACADO	10	33,3
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Los resultados para la dimensión de la Gestión de evaluación de la variable Desempeño Docente, que se presentan en el cuadro, obtenidos a partir de la muestra de estudio para la investigación, señalan que el 6,7% de los de los docentes de la muestra se ubican en la categoría Deficiente; mientras que el 60,0%, en la categoría Regular; y el 33,3%, en la categoría Destacado.

La gestión de la evaluación se refiere a las actividades que realizan los participantes del proceso educativo con el afán de mejorarlo. Dentro de las actividades que se realizan se pueden enumerar el favorecer el trabajo colegiado, tomar en cuenta las características y necesidades de los involucrados, etc.; podría decirse que tres líneas clave para la evaluación de la gestión educativa, en la mayoría de los países, son: la cobertura, eficiencia y la calidad educativa.

En la actualidad, la evaluación de gestión sirve para tener una mejor administración de tiempos y recursos, identificar las debilidades y fortalezas, tomar decisiones, identificar las necesidades, realizar adecuaciones en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

### 5.3. Contraste de hipótesis para correlación entre las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente

#### 5.3.1. Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis de correlación entre las Variables de estudio: Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente, procederemos primero a realizar una prueba de independencia del Chi Cuadrado, seguida de una prueba de asociación de Tau de Kendall

**TABLA N° 13**  
**PRUEBA DE INDEPENDENCIA CHI CUADRADO**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	44,722a	4	,000
Razón de verosimilitud	29,470	4	,000
Asociación lineal por lineal	19,790	1	,000
N de casos válidos	30		

FUENTE: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente son independientes estadísticamente	
	Ha: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño docente no son independientes estadísticamente	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 44,722$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente no son independientes estadísticamente	

**TABLA N° 14**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL**

	Valor	Error Standard asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por Tau-b de ordinal Kendall	,770	,113	5,144	,000
Número de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente no están correlacionadas.	
	Ha: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente están correlacionadas.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $\tau_b = 5,144$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,770.	

## 5.4. Prueba de Sub-hipótesis

### 5.4.1. Correlación entre Estilos de liderazgo pedagógico y Programación curricular

**TABLA N° 14**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**ESTILOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y PROGRAMACIÓN**  
**CURRICULAR**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,741	,115	5,041	,000
N de casos válidos	30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Programación curricular no están correlacionadas.	
	Ha: Las Dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Programación curricular están correlacionadas.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b$	Valor calculado
	$= (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	$\tau_b = 5,041$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y la Programación curricular están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,	

#### 5.4.2. Correlación entre Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Programación curricular

TABLA N° 15

PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES  
ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO Y PROGRAMACIÓN  
CURRICULAR

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,462	,131	4,043	,000
Número de casos válidos		30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Programación curricular no están correlacionadas.	
	Ha: Las Dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Programación curricular están correlacionadas.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 4,043$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones de Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Programación curricular están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,462	

### 5.4.2.1. Correlación entre Relaciones interpersonales y Programación curricular

TABLA N° 16

PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES RELACIONES INTERPERSONALES Y PROGRAMACIÓN CURRICULAR

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,499	,150	2,962	,003
Número de casos válidos		30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Relaciones interpersonales y Programación curricular no están correlacionadas.	
	Ha: Las Dimensiones Relaciones interpersonales y Programación curricular están correlacionadas.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $\tau_b = 2,962$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,003$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones de Relaciones interpersonales y Programación curricular están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior, el coeficiente de asociación es igual a 0,499	

### 5.4.2.2. Correlación entre Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de aprendizajes

TABLA N° 17

PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES ESTILOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DE APRENDIZAJES

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,795	,087	6,835	,000
N° de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de aprendizajes no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de aprendizajes están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = \frac{(n_p - n_q)}{\sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}}$	Valor calculado
		$\tau_b = 6,835$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de aprendizajes están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,795	

### 5.4.2.3. Correlación entre Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de aprendizajes

**TABLA N° 18**

**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES  
ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DE APRENDIZAJES**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,595	,117	4,263	,000
Número de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de aprendizajes no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de aprendizajes están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 4,263$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de aprendizajes están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,595	

#### 5.4.2.4. Relaciones entre Relaciones interpersonales y Gestión de aprendizajes

TABLA N° 19

PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES RELACIONES INTERPERSONALES Y GESTIÓN DE APRENDIZAJES

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,505	,148	2,977	,003
Número de casos válidos		30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Relaciones interpersonales y Gestión de aprendizajes no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Relaciones interpersonales y Gestión de aprendizajes están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $\tau_b = 2,977$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,003$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Relaciones interpersonales y Gestión de aprendizajes están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,505	

#### 5.4.2.5. Correlación entre Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de la evaluación

TABLA N° 20

PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES ESTILOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,597	,121	3,886	,000
Número de casos válidos	30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de la evaluación no están correlacionadas.	
	Ha: Las Dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de la evaluación están correlacionadas.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 3,886$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de la evaluación están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,597	

**5.4.2.6. Correlación entre Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de la evaluación**

**TABLA N° 21**

**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES  
ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DE LA  
EVALUACIÓN**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,495	,151	2,906	,004
Número de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de la evaluación no están correlacionadas.	
	Ha: Las Dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de la evaluación están correlacionadas.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $\tau_b = 2,906$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,004$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de la evaluación están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,495	

### 5.4.2.7. Correlación entre Relaciones interpersonales y Gestión de la evaluación

TABLA N° 22

PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES RELACIONES INTERPERSONALES Y GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,459	,164	2,473	,013
Número de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Relaciones interpersonales y Gestión de la evaluación no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Relaciones interpersonales y Gestión de la evaluación están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 2,473$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,013$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Relaciones interpersonales y Gestión de la evaluación están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,459	

## 5.5. DISCUSIÓN

El propósito principal de este trabajo fue para confirmar y extender a un caso pertinente de la realidad del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, la relación que existe, de acuerdo al estudio teórico realizado, entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente; para lo cual, Gago (2004) escribe que *“el papel de la dirección es clave en la calidad y mejora de los centros escolares en todos sus aspectos (estructurales, culturales, educativos, políticos y simbólicos) todo intento de clarificar sus dilemas, posibilidades y limitaciones ha de ser considerado positivo”*. Esta situación concretamente es la realidad del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco. De acuerdo con los resultados obtenidos, se confirma que existe una correlación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente.

Por otro lado, la mayoría de las investigaciones realizadas sobre el tema, documentan la presencia de la relación entre las variables de estudio. Por ejemplo, en el trabajo de investigación de Calla (2008) *“se demuestra que entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño docente existe o se desarrolla un alto grado de correlación”*.

Se concluye que la tarea de la educación en el nivel de Educación Superior, debe ser un espacio para que los jóvenes puedan desarrollarse de manera integral, de modo que les permita facilitar el logro de las competencias tecnológicas profesionales. Por ello, se ha estudiado el liderazgo pedagógico directivo y su relación con el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, asunto al que no se le brinda la debida importancia.

También se considera que es tarea del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, crear las condiciones que permitan a los jóvenes desarrollar sus competencias y capacidades de manera óptima y satisfactoria.

A continuación, se presenta la contrastación y discusión de los resultados obtenidos con el marco teórico de esta investigación, y la aceptación y/o rechazo de las hipótesis del presente estudio.

Con relación a la hipótesis general de; El liderazgo pedagógico directivo se relaciona con el desempeño docente en del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, cuyo objetivo general, es determinar de qué manera el liderazgo pedagógico directivo se relaciona con el desempeño docente de esta Institución.

Para probar la hipótesis de correlación entre las Variables de estudio: Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente, se procedió primero a realizar una prueba de Independencia Chi cuadrado, seguido por una prueba de asociación Tau de Kendall.

El resultado de la aplicación de la prueba de independencia Chi Cuadrado de Pearson, tiene como razón de verosimilitud en la asociación lineal por lineal con treinta personas, entre directivos y docentes, del cual se tiene la siguiente conclusión; como  $p < 0,05$ ; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las variables de Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente no son estadísticamente independientes.

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente son independientes estadísticamente.	
	Ha: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente no son independientes estadísticamente.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 44,722$
Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$	
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente no son independientes estadísticamente.	

Por otra parte, aplicando la prueba de asociación ordinal de Tau b Kendall, se tiene el siguiente resultado; Como  $p < 0,05$ ; se acepta que la hipótesis alterna permite concluir que las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,770.

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente no están correlacionadas.	
	Ha: Las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente están correlacionadas.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 5,144$

Valor de $p$ calculado	$p = 0,00$
En conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,770.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, a la luz de los constructos científicos y los estudios anteriores a este estudio, nos permite aceptar la hipótesis general; el liderazgo pedagógico directivo se relaciona con el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco de manera significativa, que, en la escala destacado, llega al 56.7 %.

Realizando la comparación en la tesis de investigación de Zarate (2011) Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia de Lima, se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que se presenta en las dimensiones de Gestión pedagógica Institucional y Administrativa. Por otro, la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

A continuación, se realiza la discusión sobre las sub-hipótesis, con los objetivos específicos.

Con relación a la sub hipótesis, Los estilos de liderazgo pedagógico directivo se relacionan con la programación curricular de los docentes en la Institución Educativa Superior Tecnológico Túpac Amaru de Cusco, cuyo objetivo es; determinar de qué manera los estilos de liderazgo pedagógico directivo se relacionan con la programación curricular

de los directivos y docentes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, aplicando la prueba de asociación de Tau de Kendall, se tiene el siguiente resultado; como  $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Programación curricular están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,462.

A continuación, se pone en discusión la sub-hipótesis, el monitoreo y acompañamiento pedagógico directivo que se relaciona con la programación curricular de los docentes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, tiene como objetivo específico determinar, de qué manera el monitoreo y acompañamiento pedagógico directivo se relaciona con la programación curricular de los docentes. Realizando el análisis y la contrastación se puede afirmar; como  $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones de acompañamiento y monitoreo pedagógico y programación curricular están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,462.

Seguidamente se aborda la sub-hipótesis; determinar de qué manera las relaciones interpersonales se relacionan con la programación curricular que realizan los docentes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco. Con el objetivo específico, las relaciones interpersonales se relacionan con la programación curricular que realizan los docentes, estableciendo el siguiente resultado, como  $p < 0,05$ , donde se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las dimensiones de relaciones interpersonales y

programación curricular están correlacionadas. Este nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,499.

Con relación a la sub hipótesis, Los estilos de liderazgo pedagógico directivo se relacionan con la gestión de los aprendizajes que realizan los docentes en del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, que tiene como objetivo específico, determinar de qué manera los estilos de liderazgo pedagógico directivo se relacionan con la gestión de los aprendizajes que realizan los docentes de esta Institución, estableciendo como resultado la existencia de la correlación siguiente, como  $p < 0,05$ ; en el cual se acepta que la hipótesis alterna permite concluir que las dimensiones de Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de aprendizajes están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,795.

La sub hipótesis, el monitoreo y acompañamiento pedagógico directivo se relaciona con la gestión de los aprendizajes que realizan los docentes en del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, el objetivo específico es determinar de qué manera el monitoreo y acompañamiento pedagógico directivo se relacionan con la gestión de los aprendizajes, cuyo resultado se expresa, como  $p < 0,05$ ; que se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las dimensiones de Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de aprendizajes están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,595.

También se aborda la sub hipótesis, las relaciones interpersonales se relacionan con la gestión de los aprendizajes que promueven los docentes con el objetivo específico, de determinar de qué manera las relaciones interpersonales se relacionan con la gestión de los aprendizajes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco; al

realizar la contrastación y análisis se llega a la conclusión de que  $p < 0,05$ , que se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las dimensiones de Relaciones interpersonales y Gestión de aprendizajes están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,505.

Para la sub hipótesis de los estilos de liderazgo pedagógico directivo que se relacionan con la gestión de la evaluación que realizan los docentes, tiene el objetivo específico de determinar de qué manera los estilos de liderazgo pedagógico directivo se relacionan con la gestión de evaluación docente del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco; para lo cual se concluye que, como  $p < 0,05$ , lo que significa aceptable la hipótesis alterna y se concluye que las dimensiones de Estilos de liderazgo pedagógico y Gestión de la evaluación, están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,597.

La sub hipótesis, el monitoreo y acompañamiento pedagógico directivo se relaciona con la gestión de la evaluación que realizan los docentes con el objetivo específico de determinar de qué manera el monitoreo y acompañamiento pedagógico directivo se relaciona con la gestión de la evaluación de los docentes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, donde se establece el siguiente resultado, como  $p < 0,05$ , para lo cual se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las dimensiones de Acompañamiento y monitoreo pedagógico en la Gestión de evaluación están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,495.

Finalmente se analiza la sub hipótesis de las relaciones interpersonales que se relacionan con la gestión de la evaluación que realizan los docentes, cuyo objetivo es determinar de qué manera las relaciones interpersonales se relacionan con la gestión de la evaluación docente del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, donde se establece el siguiente resultado, como  $p < 0,05$ , donde se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las dimensiones de Relaciones interpersonales y Gestión de la evaluación están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo con el cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,459.

Por otro lado, también se ha detectado el sesgo en el llenado de los cuestionarios de desempeño docente, cuando se aplicó a los docentes de aula, por ello se ha reorientado la aplicación, dejando esta tarea a los directores; con relación al liderazgo pedagógico se ha responsabilizado solamente a los docentes de aula, verificándose la confiabilidad y validez de contenido obtenidas tanto para el cuestionario sobre liderazgo directivo como para la ficha de evaluación docente, lo cual es confirmado con investigaciones similares desarrolladas dentro del Programa Académico de Maestría en Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola en convenio con el Gobierno Regional del Callao. Asimismo, se constató el correcto vaciado de la información en la base de datos, el procesamiento de la información y la generación de tablas y figuras, así como la obtención de los estadígrafos respectivos en el programa SPSS, software estadístico comúnmente utilizado en este tipo de estudios.

## CONCLUSIONES

- 1) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el cuadro estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, cuyo coeficiente de asociación alcanza el valor de 0,770; valor que muestra una asociación alta y directa entre dichas variables, y se confirma que existe una correlación entre las variables de Liderazgo pedagógico directivo y Desempeño Docente en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.
  
- 2) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ ; según el cuadro estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, con el coeficiente de correlación que alcanza el valor de 0,741; el valor que muestra es una asociación alta y directa entre estas variables, donde se confirma que existe una correlación entre las dimensiones de Liderazgo pedagógico y la programación curricular en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.
  
- 3) El nivel de confianza es del  $95\% = 0.95$ ; con el nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ ; según el cuadro estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, el coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,462, valor que muestra una asociación moderada y directa entre estas variables, y se confirma que existe una correlación entre las dimensiones de Acompañamiento y monitoreo pedagógico y programación curricular en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.

- 4) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el resultado estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, donde el coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,499; valor que muestra una asociación moderada y directa entre estas variables, y se confirma que existe una correlación entre las dimensiones Relaciones interpersonales y la Programación curricular en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.
  
- 5) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el cuadro estadístico de prueba para un estudio no paramétrico de Tau-B de Kendall, donde el coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,795; valor que muestra una asociación alta y directa entre estas variables, y se confirma que existe una correlación entre las dimensiones de los Estilos de liderazgo pedagógico y la Gestión de aprendizajes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.
  
- 6) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el resultado estadístico de prueba para un estudio no paramétrico de Tau-B de Kendall, donde el coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,595; valor que muestra una asociación moderada y directa entre estas variables, y se confirma que existe una correlación entre las dimensiones de Acompañamiento y monitoreo pedagógico y la Gestión de aprendizajes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.

- 7) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el cuadro estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, cuyo coeficiente de correlación alcanza el valor de  $0,505$ ; valor que muestra una asociación moderada y directa entre estas variables, y se confirma que existe una correlación entre las dimensiones de Relaciones interpersonales y la Gestión de aprendizajes en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.
- 8) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el resultado estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, cuyo coeficiente de correlación alcanza el valor de  $0,597$ ; valor que muestra una asociación moderada y directa entre estas variables, y se confirma que existe un correlación entre las dimensiones de los Estilos de liderazgo pedagógico y la Gestión de la evaluación en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.
- 9) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ , con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el cuadro estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, donde el coeficiente de correlación alcanza el valor de  $0,495$ ; valor que muestra una asociación moderada y directa entre estas variables, y se confirma que existe una correlación entre las dimensiones de Acompañamiento y monitoreo pedagógico y Gestión de la evaluación en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.
- 10) El nivel de confianza es de  $95\% = 0.95$ ; con un nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , según el cuadro estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de

Kendall, donde el coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,459; valor que muestra una asociación moderada y directa entre estas variables, lo que confirma que existe una correlación entre las dimensiones de Relaciones interpersonales y Gestión de la evaluación en el Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco.

## SUGERENCIAS

**Primero.** El liderazgo pedagógico del director del Instituto Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” de Cusco, según las exigencias del Ministerio de Educación debe impulsar un modelo de gestión educativa que identifique el logro de objetivos y la visión institucional; donde los directores en un ambiente de liderazgo influyan en la manera de pensar y actuar del docente, y que generen espacios para socializar y promover el análisis, la reflexión y la acción, tanto a nivel individual como grupal para mejorar la enseñanza, el logro de los aprendizajes y enfrentar las necesidades y demandas de la institución en la búsqueda constante de la excelencia educativa y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

**Segunda.** El liderazgo educativo debe caracterizarse por mantener una comunicación horizontal, sostenible y democrática, que permita tomar decisiones y buscar alternativas de solución para una gestión de calidad con entendimiento, seguridad y sinergia de los actores del proceso aprendizaje; donde el docente líder, tenga la capacidad de manejar con solvencia los fundamentos y conceptos más relevantes del área curricular que enseña; asimismo, comprender y orientar a los estudiantes por un proyecto de vida pertinente como futuros protagonistas de la sociedad.

**Tercera.** En el liderazgo pedagógico, los directivos y docentes, tienen que efectuar la reflexión colectiva y la internalización de conceptos de los aprendices para integrar la nueva adquisición de aprendizajes fundamentales que necesita la transformación integral de los conocimientos teórico-prácticos a las redes conceptuales que poseen los estudiantes, y en forma continua realizar los procesos

de evaluación y consolidación de los saberes; acciones pertinentes que coadyuvan a transitar de la enseñanza tradicional a la producción del conocimiento.

**Cuarta.** El liderazgo a nivel directivo y docente debe perfeccionar y consolidar la misión pedagógica, el cual permite tomar decisiones acertadas para conducir e impulsar al logro de un propósito definido, principalmente en la gestión de aprendizajes. Asimismo, el liderazgo difunde una ruta establecida con la finalidad específica de generar confianza, credibilidad y una actitud positiva de todos los protagonistas de la educación. En ese proceso se establece metas de acuerdo con el contexto educativo que deben encaminar acciones eminentemente formativas y pedagógicas, y no solo de una simple acumulación de conocimiento y de un impreciso rendimiento académico. Por lo tanto, esto conduce a que el liderazgo apunte a la mejora continua de la institución superior tecnológica, el cual debe estar vigilante al contexto interno y externo para identificar situaciones con potencial capacidad de progreso, y poner en marcha planes operativos para organizar y canalizar motivaciones y funciones compartidas para lograr la excelencia educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación (4° ed.)  
México: Mc Graw-Hill.
- Calla, G. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*. Lima: Universidad Nacional de Educación, tesis de maestría.
- García Solís (2010). La influencia del liderazgo en la gestión escolar, en el plantel CECyT 10: Instituto Politécnico Nacional México.
- Reyes F. (2012). Tesis, Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao Universidad San Ignacio de Loyola.
- Zarate Ramírez (2011) Tesis, Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones de primaria del distrito de Independencia, Lima.
- Rojas y Gaspar (2006) Bases del liderazgo en educación. Santiago-Chille.
- Rodríguez Zamora (2012) Tesis, Percepción del liderazgo del director y desempeño laboral de los docentes en II.EE. publicas de callao, Lima.
- Arimatea, J. (2008). Tesis Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima
- Gutiérrez, M. (2008). Tesis Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad

de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-II. Lima.

Juárez, R. (2010). Tesis Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla - Callao. Lima.

Ministerio de Educación (2007). Sistema de evaluación del desempeño docente. Lima: Author, Documento de Trabajo.

Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F

Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración. Teoría, proceso y práctica. Impreso por Quebecor impreandes, Colombia.

Gento, S. (2002). Instituciones educativas para la calidad total. Editorial LA MURALLA S. A., Madrid. España.

Gento S. (1995) El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. Editorial Organización y Gestión Educativa. Barcelona.

Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona (España): Ediciones Paidós.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). México, D.F. Pearson Educación.

Montenegro Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá: magisterio. San Marcos)

- Cuevas, R (2011) *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Editorial San Marcos. Primera reimpresión 2013. Lima. Perú
- Saravia, L. & López, M. (2008). La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción. *Revista Iberoamericana de evaluación educativa*, Referencia electrónica, recuperado el 25 de abril del 2012, de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.
- Bernardo, J. (1997). *Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases* (3ª Ed.). Madrid: Ediciones Rialp
- Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.

**ANEXOS**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO: Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco 2018

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	
<p>¿Cómo es la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018?</p>	<p>Determinar, la relación del liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	<p>El liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente tienen una relación significativa en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	<p><b>VARIABLE</b> liderazgo pedagógico</p> <p><b>VARIABLE</b> desempeño docente</p>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>	
<p>a) ¿Cómo es el nivel de liderazgo pedagógico del director en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018?</p>	<p>a) Identificar y describir el nivel de liderazgo pedagógico del director en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	<p>a) El nivel de liderazgo pedagógico del director es significativo en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	
<p>b) ¿Cómo es el nivel de desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018?</p>	<p>b) Identificar y describir el nivel de desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	<p>b) El nivel de desempeño docente es significativo en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	
<p>c) ¿De qué manera se relaciona las dimensiones de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018?</p>	<p>c) Determinar las relaciones entre las dimensiones de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	<p>c) Existe una relación directa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco 2018.</p>	



**UNSAAC**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO DIRECTIVO**

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referido al liderazgo pedagógico que presenta el director de la I.E. donde Ud. labora. Por ello le suplico responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las siguientes preguntas del cuestionario.

**DATOS GENERALES:**

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca del liderazgo pedagógico que realiza el director de la I.E. Marca con una (x) en el casillero que consideres la respuesta correcta, según la leyenda.

INDICADORES	CRITERIO
Siempre	4
Casi siempre	3
Frecuentemente	2
Pocas veces	1
Nunca	0

A continuación, se tiene las preguntas:

N°	ITEMS	0	1	2	3	4
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO</b>						
1	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la I.E.					
2	Cuando tiene problemas en la I.E. pide ayuda interna para solucionar.					
3	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por Ud.					
4	Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los concejos de los demás.					
5	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
6	Al delegar funciones a los miembros de la I.E. considera que están logrando los objetivos trazados.					
7	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
8	Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la I.E. asuman la suya.					
9	Como director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar).					
10	Es democrático en el desarrollo de sus funciones.					
11	En el cumplimiento de sus funciones muestra un estilo autoritario.					
12	Como director utiliza los diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.					
<b>ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGOGICO</b>						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los 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 logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
5	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el logro de los aprendizajes.					
6	El director realiza el monitoreo de las acciones educativas que realiza el docente.					
7	Durante la visita a las aulas, realiza la supervisión de los documentos.					
8	Realiza el acompañamiento pedagógico a los docentes de aula.					
9	Realiza la interacción luego de la visita al aula para establecer compromisos.					
10	Realiza el seguimiento y apoyo permanente para el cumplimiento de los compromisos.					

<b>RELACIONES INTER-PERSONALES</b>					
1	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.				
2	Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.				
3	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.				
4	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.				
5	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.				
6	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.				
7	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.				
8	Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.				
9	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayude a mejorar el clima escolar.				
10	Demuestra empatía, en situaciones imprevistas que tienen los docentes.				

**GRACIAS**

**UNSAAC**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE**

Distinguido Director la presente encuesta tiene por finalidad recoger información acerca del trabajo o desempeño que tiene el docente en la I.E. donde Ud. dirige. Por ello le ruego a que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario.

Agradezco su gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

**DATOS GENERALES:**

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente en la I.E. donde Ud. dirige. Marca con una (x) en el casillero que consideres la respuesta correcta, según la leyenda.

INDICADORES	PUNTAJE
Siempre	4
Casi siempre	3
Frecuentemente	2
Pocas veces	1
Nunca	0

A continuación, se tiene las preguntas:

N°	ITEMS	0	1	2	3	4
<b>PROGRAMACIÓN CURRICULAR</b>						
1	El profesor realiza su programación anual en marzo.					
2	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.					
3	Comprende los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.					
4	Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución superior).					
5	Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar.					
6	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del docente, Diseño curricular, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca u otros), tomando en cuenta conocimientos, características de sus estudiantes y el entorno de aprendizaje.					
7	Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias y capacidades de aprendizaje previstos.					
8	Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.					
9	Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes.					
10	Realiza la programación utilizando el enfoque de competencias.					
<b>GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES</b>						
1	Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.					
2	Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a las áreas.					
3	Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural					
4	Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.					
5	Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable frente al quiebre de las normas de convivencia.					
6	Maneja un tono e intensidad de voz agradables para evitar la monotonía en su expresión oral.					

7	Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.						
8	Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.						
9	Aplica variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados.						
10	Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje).						
11	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.						
12	El profesor hace entender fácilmente sus clases.						
13	El profesor es motivador en clase.						
14	El profesor usa metodología actualizada en su clase.						
<b>GESTION DE LA EVALUACIÓN</b>							
15	Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades, conocimientos e indicadores a utilizar.						
16	Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo con los aprendizajes esperados.						
17	Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes.						
18	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.						
19	El profesor informa oportunamente los resultados de las evaluaciones a los estudiantes y padres de familia.						

**GRACIAS**