



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Liderazgo directivo y trabajo colegiado en docentes de las  
instituciones educativas públicas del distrito de Pisac. Cusco,  
2022**

**AUTORA:**

Cordova Huamani, Pelagia Cipriana (orcid.org/0000-0001-6182-7448)

**ASESOR:**

Dr. Albornoz Jimenez, Carlos Francisco (orcid.org/0000-0002-7543-2495)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

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

LIMA - PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mis queridos hijos, por su comprensión y apoyo incondicional, por ser mi motivación para seguir superándome y crecer profesionalmente. Y a todos aquellos que contribuyeron con su apoyo y ser mi ejemplo de perseverancia y esfuerzo.

### **Agradecimiento**

Agradecimiento a la Universidad César Vallejo por permitirnos seguir creciendo profesionalmente.

Al asesor, por compartir sus experiencias, su constante paciencia y acompañamiento para concluir el trabajo de investigación.

Al director de la institución por la colaboración y apertura de la misma.

## Índice de contenido

	Pág.
<b>Carátula</b>	I
<b>Dedicatoria</b>	II
<b>Agradecimiento</b>	III
<b>Índice de contenido</b>	IV
<b>Índice de tablas</b>	V
<b>Índice de figuras</b>	VI
<b>Resumen</b>	VII
<b>Abstract</b>	VIII
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	6
<b>III. METODOLOGÍA</b>	17
3.1 Tipo y diseño de la investigación	17
3.2 Variables y operacionalización	18
3.3 Población, muestra, muestreo	19
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	20
3.5 Procedimientos	20
3.6 Método de análisis de datos	21
3.7 Aspectos éticos	21
<b>IV. RESULTADOS</b>	22
<b>V. DISCUSIÓN</b>	27
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	33
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	35
<b>REFERENCIAS</b>	36
<b>ANEXOS</b>	43

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Población de estudio	20
Tabla 2 Prueba de normalidad	22
Tabla 3 Correlación entre liderazgo directivo y trabajo colegiado	23
Tabla 4 Correlación entre la dimensión establecimiento de direcciones y trabajo colegiado	24
Tabla 5 Correlación entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado	25
Tabla 6 Correlación entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado	26

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Gráfico de línea de tendencia entre liderazgo directivo y trabajo colegiado	23
Figura 2 Gráfico de línea de tendencia entre la dimensión establecimiento de direcciones y trabajo colegiado	24
Figura 3 Gráfico de línea de tendencia entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado	25
Figura 3 Gráfico de línea de tendencia entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado	26

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado de los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022., el método fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transeccional, la muestra de estudio estuvo conformada por 107 docentes, para el recabo de los datos se utilizó como instrumento el cuestionario para ambas variables, los resultados indican que existe una relación positiva significativa entre liderazgo directivo y trabajo colegiado docente de las instituciones públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022., el coeficiente de correlación de Pearson fue de .993, de igual forma, se evidenció una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo directivo y el trabajo colegiado, se concluyó indicando que en la medida que el nivel del liderazgo directivo sea más alto, en el mismo sentido, más alto será el trabajo colegiado en la población de estudio, de igual manera, mientras el nivel de las dimensiones del liderazgo directivo sea más alto, el nivel del trabajo colegiado también será más alto.

**Palabras clave:** Trabajo colegiado, liderazgo directivo, docente, líder.

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between managerial leadership and the collegiate work of teachers from public educational institutions in the district of Pisac. Cusco, 2022., the method was of an applied type, with a quantitative approach, correlational level and a non-experimental design with a transactional cut, the study sample consisted of 107 teachers, to collect the data, the questionnaire was used as an instrument for both variables, the results indicate that there is a significant positive relationship between managerial leadership and teaching collegiate work of the public institutions of the Pisac district. Cusco, 2022., the Pearson correlation coefficient was .993, in the same way a significant relationship between the dimensions of managerial leadership and collegiate work was evidenced, it was concluded that to the extent that the level of managerial leadership is more high, in the same sense, the higher the collegiate work will be in the study population, in the same way, while the level of the dimensions of managerial leadership is higher, the level of collegiate work will also be higher.

**Keywords:** Collegiate work, executive leadership, teacher, leader.



## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente existe evidencia de distintos informes en relación con el trabajo colegiado en los que se manifiesta que dicha estrategia trae beneficios, pero, no es ajena a presentar factores que limitan su adecuado desarrollo, Day, Sammons y Gorgen (2020) indican que, hablar acerca de los directivos y docentes, sobre su importancia dentro del sistema educativo y el papel que cumple para el mejoramiento de los aprendizajes del alumnado, implica una mayor relevancia en la actualidad, más aún en estas épocas post pandemia, es por ello que, el liderazgo directivo viene consolidando una variable estratégica en las políticas educativas actuales, por otro lado, cabe mencionar que en América Latina recientemente se ha estado tomando conciencia de lo importante que viene a ser incorporar entre las políticas educativas, la promoción del liderazgo directivo, de igual manera, autores como Hernández (2009) Rodríguez, Mula, Segovia y Cruz (2022) indican que el trabajo colegiado contiene falencias en las escuelas de América latina y México especialmente, por causa de una falta de interés en los administrativos y docentes, los equipos de trabajo carecen de un liderazgo directivo eficiente, la individualidad es muy latente, además la comunicación es limitada convirtiéndose en un obstáculo. También, se detalla que gran parte de las instituciones educativas realizan actividades escolares en cortos tiempos, de esta manera son insuficientes para poder tratar lo correspondiente dentro de la programación educativa, es por ello que, el interés existente en la educación primaria y secundaria para desarrollar dichas actividades con el trabajo colegiado es prácticamente nula.

Por otra parte, la UNESCO (2005) ha mencionado que la mejora de la educación se relaciona con una buena práctica educativa de calidad, volviéndose en uno de los principales retos después de la nueva coyuntura actual. Sus respectivas sugerencias son precisas al recalcar que, para conseguir una buena calidad educativa, la influencia del liderazgo directivo puede ser fructífera, donde los agentes y el directivo de la I.E no serán los únicos a los cuales se les dará atención. Esta organización propone además que los profesores de cada área estén en constante transformación, siendo el trabajo colegiado propuesto como una de las alternativas para involucrar más a los docentes dentro de su rutina diaria. Donde sea parte de su cotidianidad, donde

su voluntad sea pertenecer y estar en un espacio para sobresalir y crecer en todos sus ámbitos y vida profesional.

En el mismo sentido, Díaz (2020) coordinadora del Área de Educación de la OEI, indicó que debido a los cambios frente a la pandemia en muchos casos se observó que, dentro de las instituciones educativas, los directores desarrollan actividades más administrativas y burocráticas, más no el liderazgo directivo como tal, indicando que es necesario en estos tiempos realizar estrategias que permitan profesionalizar la figura del director, por su parte, Porres (2020), miembro directivo de Fundación Varkey, indicó que se generaron diversas interrogantes a raíz de la pandemia respecto al tema del liderazgo educativo, debido a que los centros educativos tuvieron que cambiar su forma de trabajar, por lo que recalcó generar más encuentros y espacios donde los maestros puedan trabajar de manera colaborativa, ya que actualmente es difícil encontrarlo.

En el Perú el trabajo colegiado viene siendo impulsado por diferentes instituciones pertinentes, debido al poco desarrollo y énfasis de este y la destacada importancia que tiene en el ámbito educativo. Es así como instituciones tales como MINEDU (2014) dentro del Marco Buen Desempeño Docente describe las dimensiones del ejercicio docente, destacando la dimensión colegiada. Cabe mencionar que dicha dimensión, nos pone en la realidad actual en toda la comunidad educativa, donde la mayoría de docentes no están trabajando de manera colegiada, dejando de lado la principal función de las reuniones de docentes, el cual solo tratan temas poco estudiados y superficiales, más no para solucionar aquellos problemas de aprendizaje de cada uno de los alumnos, ni tampoco para intercambiar ideas, compartir y nuevas maneras de enseñar que es lo que necesita en la actualidad las instituciones educativas en nuestro país.

En el mismo sentido, Hernández (2021) contempla que los directivos están atravesando desafíos que ni manuales, ni acuerdos contemplan, ya que la realidad que cada colegio vive es distinta, cualquier ejecución que los directivos con sus colectivos realicen y que permita abarcar a más estudiantes proporcionando comunicación y aprendizaje, son válidas y reconocidas, sin embargo, la carga administrativa, busca dar una respuesta vigente, resultados a los padres de familia, entre otras cosas, no obstante, es prioritario que las

autoridades ayuden al fortalecimiento de las figuras directivas al capacitar y actualizar la formación profesional sin caer en cargas de trabajo que, en lugar de motivar, generen estrés laboral, para ello es necesario conocer las vivencias, necesidades y carencias que cada centro de trabajo tiene para dar respuesta real a los contextos escolares.

Por otro lado, Mejía (2021), indica que el poco o casi nulo trabajo colegiado que se ha realizado durante la pandemia, se vio afectado por el hecho de pasar bruscamente de los cursos de manera tradicional o presencial a una forma virtual y a distancia, esto hizo manifiesto que no todos los docentes contengan la misma habilidad en el manejo de las TIC, esto ha causado que no se pueda dar un trabajo colegiado óptimo, y aunque se dio el retorno progresivo a la presencialidad, las TIC han cobrado relevancia y cada vez se implementan más, el hecho de no trabajar de manera colegiada trae consecuencias, pues, desde el punto de vista académico son que el alumno no obtiene un rendimiento adecuado, también, los alumnos son evaluados de distintas maneras o que el programa educativo de la unidad de aprendizaje que está cursando, puede no ser impartido en su totalidad.

En la realidad local el trabajo colegiado y el liderazgo directivo dentro del distrito de Pisac, aún no se consolidan en las instituciones educativas de dicho ámbito. En particular, se aprecia que los directivos están asumiendo su rol con liderazgo, sin embargo, falta aún consolidar la trascendencia que significa su presencia en las instituciones educativas. Por otro lado, los docentes aún no se desprenden de la idea del trabajo individual como una única estrategia. La instauración del trabajo colegiado dentro de las instituciones educativas está siendo asumida de manera progresiva, por lo que, requiere fortalecer este aspecto que denota bastante debilidad en los tiempos actuales, ya que, en estas instituciones educativas aún se tienen debilidades, los docentes se sienten reacios y en otros casos ya se vienen aplicando este tipo de trabajo de manera paulatina.

En base a lo detallado en los párrafos precedentes, se determinó como problema general de este estudio ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, Cusco, 2022? y como problemas específicos ¿Cuál es la relación existente entre la dimensión establecer dirección y el trabajo colegiado docente

de las instituciones públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022? ¿Cuál es la relación existente entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado docente de las instituciones públicas del distrito de Pisac, Cusco, 2022? ¿Cuál es la relación existente entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado docente de las instituciones públicas del distrito de Pisac, Cusco, 2022?

Esta investigación se justificó al tener relevancia social debido a que el papel principal es el análisis de la praxis de los docentes, que estará reflejado en el trabajo colegiado siendo un elemento de los resultados educativos en la percepción del desempeño del liderazgo directivo. En cuanto a lo práctico, este estudio se justificó para que los educadores tengan conocimiento sobre lo importante del trabajo colegiado en su desenvolvimiento como docente, de igual manera, el liderazgo directivo como entrada y punto principal a la organización de todos los agentes educativos y así ponerlo en práctica en sus instituciones educativas. Desde una mirada teórica, fue importante porque presenta información actualizada que ayudará a generar posteriores investigaciones y nuevas teorías acerca del liderazgo directivo y trabajo colegiado. Finalmente, partiendo de un punto metodológico, la investigación se justificó porque los instrumentos y técnicas a utilizar en el estudio, podrán ser aplicados a otras investigaciones similares en nuestro contexto actual.

En cuanto al objetivo general de investigación, se planteó determinar la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado de los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022, y como objetivos específicos, indicar la relación existente entre la dimensión establecer dirección y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio, mencionar la relación existente entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio, demostrar la relación existente entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio.

Lo que refiere a la hipótesis general, se planteó que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y trabajo colegiado de las instituciones educativas del distrito de Pisac. Cusco, 2022, las hipótesis específicas fueron, existe una relación significativa entre la dimensión establecer dirección y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio, existe una

relación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio, existe una relación significativa entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio.

## II. MARCO TEÓRICO

El presente estudio contempla trabajos previos para su desarrollo, en este sentido en cuanto al plano internacional se consideran las siguientes, Ambrosio (2014), en el estudio que realiza referido al liderazgo directivo y performance del maestro de la gestión de la I.E de Sololá, el objetivo planteado fue explicar la correlación del liderazgo que demuestra el directivo frente al desempeño docente de las I.E, el estudio fue aplicada de alcance correlacional, por su enfoque fue cuantitativo, con una población de 237 maestros, se hizo uso de la encuesta y tres cuestionarios de aplicación, obteniendo los siguientes resultados, existió una relación entre las variables, debido a que obtuvieron una correlación superior al 0.85 en la prueba estadística de Correlación de Pearson, el cual confirma que el liderazgo que ejerce el directivo tiene un vínculo significativo con el desempeño pedagógico de los docentes, se concluyó, que la labor de liderazgo directivo en su desarrollo de gestión educativa será de suma importancia para conseguir un mejor aprendizaje para sus estudiantes.

En la misma línea, Redolfo (2015) en su estudio planteó determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño del profesorado, también planteó describir el liderazgo directivo, así como el desempeño del profesor en I.E públicas, el estudio fue aplicada de acuerdo a su tipo, de alcance correlacional y cuantitativo por su enfoque, con una población total y muestra censal de 107 personas, se hizo uso de un cuestionario, obteniendo los siguientes resultados, las correlaciones que oscilaron entre 0,83 y 0,85 respectivamente, existiendo un vínculo significativo entre ambas variables, se concluyó que los directores de la institución muestran cierta empatía por el colegio, mas no desarrollan sus funciones principales con la plana docente.

Es preciso también, tomar en cuenta a Camarero (2015) en la investigación que realizó sobre la dirección escolar y desempeño docente, como finalidad tuvo examinar la relación entre las variables y examinar el desarrollo y manejo del cargo de dirección, además las labores y responsabilidades dentro de la institución, el estudio fue de tipo aplicada, correlacional por su alcance y de enfoque cuantitativo, contó con un total de población y muestra censal de 129 colegios del nivel primario de Tarragona, se hizo uso de unos cuestionarios virtuales exclusivamente para los directores, recogiendo su opinión acerca de su

función, obteniendo los siguientes resultados, para contrastar la hipótesis, se hizo uso de la correlación de Pearson entre ambas variables: donde el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por consiguiente ambas variables tuvieron una correlación directa, el cual alcanzó un nivel de 0.576 que concierne un nivel de correlación positiva en la investigación, se concluyó que los docentes descubrieron nuevas formas del trabajo colegiado y que los avances de nuevas estrategias en las instituciones impulsan un progresivo avance de los directores y su plana docente, donde además se pudo observar que las relaciones de liderazgo tienen que ver con el género y la experiencia previa a cargo.

Por otra parte, Jiménez (2013), en la investigación que realizó, tuvo como fin encontrar la relación que existe entre la motivación en el trabajo y liderazgo transformacional del directivo, el estudio fue tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y enfoque cuantitativo, la población se conformó por un total de 189 educadores de una Universidad en Bogotá, la muestra se conformó por 66 participantes, se hizo uso de dos cuestionarios, obteniendo los siguientes resultados y conclusiones, el liderazgo transformacional del directivo y la variable motivación en el trabajo se relacionan medianamente, con valores estadísticos de  $p = 0,011$  y  $Rho = 0,501$ , donde el coeficiente de determinación alcanzó un valor de  $R^2 = 0.251$ .

Por otra parte, Cruz, Piñón y Toledo (2019) en su investigación referida al fortalecimiento del trabajo colegiado en la ENEP de Oaxaca, su objetivo fue evaluar el trabajo colegiado del pedagogo, de enfoque cuantitativo, así mismo, fue un estudio de tipo aplicada en el cual el alcance fue descriptivo, se contó con 60 personas de su muestra censal y población total, se hizo uso de un cuestionario sobre trabajo colegiado, obteniendo los siguientes resultados, existe falta de organización entre los directivos, escasez de empatía y procesos normativos ineficientes, se concluyó por consiguiente renovar y plasmar nuevas formas de liderazgo dentro de la institución, fortificando el trabajo cooperativo del educador para colaborar con las necesidades de los estudiantes.

En cuanto al ámbito nacional, de igual manera, se toman trabajos previos como el de Monzón (2022) quien, en su investigación sobre liderazgo directivo y trabajo colegiado, propuso indicar el vínculo existente entre la variable liderazgo pedagógico del directivo y trabajo colegiado, dicho estudio fue de aplicada por su tipo de investigación, de alcance correlacional y cuantitativo por su enfoque,

la población con un total 50 educadores de Abancay, se hizo uso de la encuesta y cuestionarios, los resultados fueron los siguientes, en cuanto a la primera variable se encontró un nivel medio de 88% y la segunda variable en un nivel medio en un 92%, se concluyó una evidencia alta de relación de las variables estudiadas, donde el  $r = 0,603$  fue el coeficiente de correlación y una significancia de  $p < 0,05$ , corroborando que, la variable liderazgo pedagógico docente influye de manera satisfactoria en la variable trabajo colegiado en una I.E.

De igual manera, Bustamante (2022) en su investigación como propósito tuvo señalar la relación directa entre el liderazgo del directivo y el trabajo colaborativo dentro de una I.E de Huanta, el estudio fue aplicada de acuerdo al tipo de investigación, fue correlacional según su alcance y cuantitativo por su enfoque, con una población total y muestra censal de 60 participantes, se hizo uso de dos cuestionarios por cada fenómeno estudiado, obteniendo como resultados que el coeficiente de correlación fue de 0,528, donde se pudo observar una correlación positiva moderada y un nivel de significancia, donde:  $p$  valor de  $0,000 < a 0.05$ , se concluyó que existe un vínculo significativo entre las variables estudiadas, ambas importantes para el trabajo conjunto con todo el personal de I.E.

Por otra parte, Arbañil (2019), quien en su investigación tuvo como objetivo conocer el vínculo entre trabajo colaborativo y liderazgo directivo en una Institución de educación en Lima, el estudio fue aplicada por su tipo de investigación, correlacional por su alcance y enfoque cuantitativo, con una población y muestra de 54 participantes, se hizo uso de encuestas y cuestionarios para cada variable, obteniendo los siguientes resultados, existió una correlación positiva de 0.721, 0.788, 0.779, 0.796, 0.781, 0.737 y 0.692, el cual determinó que el liderazgo directivo tiene un vínculo significativamente alto con el trabajo colaborativo de los docentes, se concluyó que la participación del líder directivo se relaciona sumamente con el trabajo colaborativo entre los integrantes de dicha I.E.

Es preciso tomar en cuenta a Coronado y Pozo (2018), quienes en su investigación tuvieron como fin encontrar la relación liderazgo directivo y trabajo en equipo dentro de una I.E en la ciudad de Ayacucho, el estudio fue aplicada por su tipo de investigación, con un alcance correlacional, y cuantitativo de enfoque, contó con una población y muestra de 40 participantes, se hizo uso de



dos cuestionarios, obteniendo como resultados, donde: p valor es (0,000) siendo menor del nivel de significancia ( $\alpha$ : 0,05), el coeficiente de correlación de dichas variables fue de 0,645 ubicada en un nivel de buena correlación, se concluyó que existe una relación altamente significativa entre dichas variables de investigación dentro de la I.E en la ciudad de Ayacucho, y una relación significativa entre las dimensiones.

Finalmente, Jiménez (2016) en su estudio como fin tuvo indagar el vínculo existente entre liderazgo directivo y trabajo en equipo de una I.E en Huaral, el estudio fue aplicada por su tipo de investigación, con alcance correlacional, y cuantitativo por su enfoque, contó con una población total de 80 y muestra de 67 participantes, se hizo uso de dos cuestionarios con sus respectivas dimensiones cada uno, obteniendo los siguientes resultados, donde: se visibilizó la existencia de un nivel de correlación alta ( $r = 0,803^{**}$ ) en dichas variables, el cual contó con un nivel de significancia de 0.01 siendo  $p = 0.001 < 0.05$ . El autor concluyó indicando que existe una relación significativa, donde a mayor valor en el liderazgo directivo, existirán porcentajes altos dentro del trabajo en equipo.

En relación a los conceptos teóricos sobre el liderazgo directivo, al respecto Leithwood citado por Gajardo y Ulloa (2016) mencionan que es:

“Como aquel rol crítico que ponen en práctica los líderes para crear y mantener la atención en el aprendizaje, que contempla todas las instituciones educativas, a estudiantes, docentes y equipo general” (p. 7).

Se tomó esta definición como base para esta investigación, se observó el rol necesario e importante que desempeña el director y sus agentes educativos para el logro de un buen aprendizaje.

Por otra parte, Meyer y Bendikson (2021) hicieron referencia al concepto de esta variable, como una construcción a nivel social y normativo para el alumnado y competencia intelectual y laboral para los profesores de dicha institución. Siguiendo el concepto dichos directivos conllevan una función destacable para poner en cargo y repercutir en el quehacer docente y que tengan mejor rendimiento, cumpliendo sus planes y objetivos en merced de los estudiantes los cuales poseen el derecho a tener y gozar de una educación altamente de calidad. En tal sentido, autores como Bush y Glover (2014) mencionan que en los centros educativos exista y ejerza la innovación, donde además se promueva un buen liderazgo lleno de transformación que permita que

los estudiantes potencien sus logros y aprendizajes para una educación de calidad. Esto se logrará cuando directivos y docentes promuevan y pongan en práctica el buen liderazgo para el proceso y desarrollo de aprendizaje en el plantel educativo. A partir de estas afirmaciones será importante trabajar conjuntamente con docentes y directivos, para planificar y llevar a cabo el plan curricular frente a las necesidades del colegio.

Mientras tanto para Contreras (2016), el concepto de liderazgo directivo se convirtió en aquella construcción y capacidad para intervenir con las personas que forman parte de los agentes educativos, donde a través de su plan de desarrollo pueda dirigir a la institución educativa con los objetivos planteados y metas frecuentes que estén a disposición para mejorar el aprendizaje continuo y de calidad de los estudiantes. Es por ello que se ratifica como medida prioritaria la calidad educativa establecida y aquellos resultados que son aprendidos por cada uno de los alumnos. Frente a lo mencionado, Grace (2005) mencionaba que es preciso que la dirección escolar genere y conforme espacios ambientados que favorezcan y faciliten el aprendizaje pedagógico, social, y organizacional del profesor, lo que en definitiva abarcará diversos y mejores aprendizajes para los estudiantes.

A partir de lo mencionado, es necesario resaltar que, en los últimos años, la educación viene siendo un proceso de transformación y se fue introduciendo de a pocos en concepto de liderazgo en la institución como aquella fuerza y participación que necesariamente ejercen los directivos como recursos para el logro, innovación y transformación metodológica del aprendizaje, pues así lo indicaban O'Brien, Murphy, Draper, McMahon, y Forde (2016).

Sin embargo, la OCDE (2009) ya mucho antes mencionaba que:

“Al margen de los rasgos y creencias culturales en la metodología y sistematización educativa de todos los países, el liderazgo ejercido por las autoridades de las instituciones educativas forma parte del segundo factor intra escuela, seguida de la efectividad del profesor a cargo” (p. 25)

Es por este motivo que el liderazgo directivo en las I.E se fue convirtiendo en un factor creciente, siendo este clave en la estructura organizacional de dicha institución. Hallinger y Huber (2012) manifiestan que:

“Los países en su mayoría guían sus cuestiones educativas al fortalecimiento de la dirección institucional. Así mismo durante los últimos

años, se fue implementando enfoques de liderazgo educativo junto con su alcance y desarrollo particular para las instituciones. Algunas investigaciones recientes hacen énfasis en que el liderazgo en su totalidad y el liderazgo directivo en lo educativo es un camino predilecto para el potencial y mejora hacia una educación de calidad” (p. 26)

A partir de estas afirmaciones, se recalca de suma urgencia que todos los agentes educativos tomen la iniciativa y reorganicen sus labores y deberes pedagógicos, brindando un mejor servicio académico a la ciudadanía, pues en el mismo sentido autores como Torres y Puiggros (2019) mencionan lo mismo.

En la misma línea, Bolívar (2012, p.26) hace un aporte respecto a lo anterior indicando que:

“Esta nueva forma de gestión, compartida en los nuevos márgenes de tiempo, requiere ser acomodada y mejor planificada acorde a las nuevas estructuras institucionales que permitan respuestas contextualizadas a nivel de nuestra sociedad de manera más horizontal, que impliquen una nueva organización educativa”

En tal sentido, haciendo mención a Mauri, Clarà, Ginesta y Colomina, (2013) reafirman que el concepto de liderazgo viene del hecho abierto donde un colegio se estancará si está al mando de una sola persona a cargo; si no que deberá existir más de un líder comprometido con la institución educativa. Por ello, es importante poner en práctica un liderazgo compartido donde cada docente y directivo asuman sus derechos y responsabilidades para beneficio de la institución educativa.

Por su parte Morillo (2006), reitera que para llevar a cabo el liderazgo directivo se caracterizará por lo siguiente: Como una práctica vagamente sintetizada en el espacio educativo, donde el director, en la institución se convierte en un dirigente de cambio. Segundo, que los directivos establezcan propuestas que fortalezcan y promuevan el desarrollo profesional de los docentes. Tercero, los directivos establecen compromisos, objetivos y metas que deberán alcanzar, en conclusión, el liderazgo directivo es ejercido por todos los miembros de una organización educativa, al mando y guía del directivo y diferentes sectores de interés, en el cual el propósito es conseguir los objetivos y visión del plantel educativo. |

Dentro de otros aportes, destaca Hallinger (2012), quien determina tres dimensiones vinculadas con los cargos que desempeña el director: Primera dimensión definida como aquella misión de la institución, referido al planteamiento de las metas, para una visión a futuro, fomentando una escuela con valores en relación a los objetivos establecidos. Segunda dimensión referida al gestionar el modelo curricular educativo, tercera dimensión referido al clima educativo de aprendizaje, la buena relación entre docentes, las capacitaciones y estrategias grupales para una mejor organización y comunicación dentro de todo el plantel docente.

Para el desarrollo del estudio, el aporte de Leithwood citado por Gajardo y Ulloa (2016) fue tomado como referencia, pues, los autores indican que las dimensiones sobre el liderazgo directivo configuran tres componentes:

El primero establecer dirección, basado en definir objetivos, siendo el equipo de trabajo motivado permanentemente para el logro de sus metas, por ende, fomentar hacia la práctica de dichos objetivos, demostrando aquellas metas cumplidas, establecidas dentro del colegio.

La segunda dimensión consiste en rediseñar la organización, referida al entorno de trabajo que permite a los agentes educativos a desarrollar sus competencias y capacidades, dentro del cual debe estar enfocada en la realización de una cultura colaborativa, que promueve el trabajo del personal, hacia una familia educativa.

La tercera dimensión es la capacidad de gestión, referida al manejo de actividades enfocadas a formular el currículum, evaluaciones, supervisión y mantención de recursos necesarios. Siendo necesaria para lograrlo la presencia del personal adecuado que apoye y monitoree la participación docente y aprendizaje del alumnado.

Por otra parte, en cuanto al trabajo colegiado, se tomó como referencia a diversos autores que describen a esta variable, entre ellos Romero y Ramírez (2006), mencionan que el trabajo colegiado es un espacio que permite la cooperación conjunta de los docentes y directivos con el fin de encontrar soluciones y producir respuestas a los problemas pedagógicos que están latentes en la I.E, de igual manera, posibilita que la información reclutada sea tomada en cuenta para que tanto directivos y docentes entiendan de mejor forma el desarrollo de la formación de los educandos, teniendo en cuenta más claridad

sobre el ejercicio docente en la tarea educativa, en este sentido, Searle y Swartz (2015) comprenden a esta variable indicando que su objetivo es brindar apoyo a los docentes para así cambiar aspectos individuales a prácticas más colaborativas, teniendo como fin la mejora del ejercicio docente, los procesos de organización y administración institucionales.

De igual manera se tomó en cuenta a Esteva (2013) quien menciona que, es un recurso para enlazar actividades relacionadas a la enseñanza y aprendizaje, cuya finalidad es la formación y desarrollo estudiantil, de igual manera Martínez et al., (2015) entienden el trabajo colegiado de tal forma que es un lugar en donde se interactúa entre docentes, en el que existe diálogo, se problematiza y reflexiona en base a las acciones referidas a la función docente, el aprendizaje y la enseñanza. Por su parte Becerra y Hernández (2018) se refieren al trabajo colegiado como un ambiente en el cual se da la reflexión sobre el ejercicio docente y el hecho de brindar posibles soluciones en base a las problemáticas del aprendizaje y su enseñanza. En la misma línea, el MINEDU (2021) indica que el trabajo colegiado es un quehacer de manera conjunta y organizada, en el cual el liderazgo debe ser compartido y debe permitir tomar decisiones en base a una reflexión conjunta, que se centre en las experiencias de aprendizaje, para que ello suceda, tiene que coexistir un ambiente de cooperación, comunicación, escucha e intercambio, en donde las metas y tareas sean el punto de interés y además hayan sido establecidos por todos, teniendo como principio la participación comprometida y democrática.

Por otra parte, se consideró el aporte de Barraza et al., (2012) y Beverborg, Slegers y Van Veen (2015) los cuales mencionan que el trabajo colegiado contempla las siguientes características, además de realizarse entre colegas, la horizontalidad de las relaciones es importante, se centra también en un liderazgo académico que a su vez requiere de credibilidad y reconocimiento. La participación activa es fundamental y es indispensable un pensamiento flexible y abierto, estar predispuesto para escuchar y estar altamente comprometidos. También son muy importantes la tolerancia, el respeto y la paciencia, ya que son parte de las características del trabajo colegiado y es preciso recalcar que todo ello demandará cambios en la institución educativa. En cambio, Ayllón (2018) menciona tres factores acerca del trabajo colegiado, el

factor administrativo normativo, factor pedagógico y el factor micro político. El primero hace referencia a la gestión del líder en relación al trabajo colegiado, debido a la influencia de un líder es necesaria para realizar y hacer posible las actividades correspondientes como organización de las sesiones temáticas, coordinación del tiempo y demás. El segundo factor está caracterizado por la toma de decisiones y trabajo en aula, esto porque el trabajo colegiado comprende tomar en cuenta las opiniones para crecer, mejorar y generar conciencia. Por último, el tercer factor, está basado en los vínculos interpersonales, en el cual el manejo de problemas, la participación, el trabajo grupal y el ejercicio de valores perduran.

Seguidamente, fue oportuno destacar a Ortega (2021) quien plantea otro modelo teórico, en el cual indica que el trabajo colegiado comprende 5 dimensiones: la dimensión diagnóstica la cual se fundamenta en detectar e identificar el problema; la dimensión planeación cuya característica es planear, seleccionar alternativas y definir estrategias referidas a lo académico; la dimensión instrumentación cuya acción es la supervisión de las acciones planificadas, nuevas acciones realizadas y proyectos educativos; la dimensión evaluación tiene como fin evaluar la efectividad de las acciones hechas y darle seguimiento a la realización de los objetivos previos. Por último, la dimensión mejora continua, cuya característica es el monitoreo de los avances, el intercambio de vivencias y experiencias, la valoración del impacto que evocan esas acciones y el fruto de las reuniones colegiadas.

Fue importante destacar de igual manera a Bakieva, Jornet y González (2019) y Polega, Neto, Brilowski y Baker, (2019) que identificaron dimensiones del trabajo colegiado que vienen a ser 3, la satisfacción laboral, clima institucional y compromiso institucional. La primera hace referencia a la percepción del docente en base a lo que obtiene de su I.E encontrando una experiencia agradable o no, la segunda se caracteriza por el ambiente que existe en la I.E siendo una valoración a partir de las vivencias diarias entre los miembros y la tercera, la cual hace referencia al grado de compromiso ante la institución educativa estando identificados con los valores y propósitos institucionales.

Fue imprescindible para la investigación mencionar a Monzón (2021) que menciona que el trabajo colegiado docente debe ser entendido de manera

integral, de manera que contemple tanto el aspecto personal del maestro, la cultura institucional y la didáctica, con el fin de buscar y encontrar mejores formas de enseñar. Además, debe implicar a los agentes inmiscuidos con un servicio educativo de calidad, es por tanto que, se tomó en cuenta el aporte de Romero y Ramírez (2006) para el desarrollo de este estudio, los autores plantean que el trabajo colegiado contiene cuatro dimensiones:

La primera es la dimensión personal, hace referencia a la meditación sobre el ejercicio docente, permitiendo así la reflexión sobre su formación a lo largo de su práctica docente. Se toman en cuenta en esta dimensión a las condiciones humanas del maestro, las cualidades de personalidad del mismo o los valores que presenta, se caracteriza por el tiempo que viene laborando, trayectoria de su ejercicio docente, tiempo de antigüedad entre otros.

La segunda dimensión es la institucional, da cuenta sobre el espacio físico en donde el docente desempeña su labor, siendo consciente de las características que contiene, brindando posibles mejoras en las condiciones educativas, centrándose en el marco de las políticas educativas y donde se tenga la capacidad de reconocer tanto las fortalezas y ciertas debilidades de la I.E.

La tercera dimensión es la didáctica, comprende la definición del rol del maestro como acompañante y mentor de las asignaturas y objetivos que este involucra, teniendo como fin fomentar el aprendizaje con base en la planeación, organización y la facilitación del conocimiento, las acciones en cuanto a las propuestas pedagógicas que el docente desarrolle, debe permitir practicar lo que se dice con lo que se hace. La característica de esta dimensión comprende el conocimiento y dominio de los planes curriculares y los planes del trabajo docente de las diversas asignaturas.

La cuarta dimensión la denomina social, hace referencia de la praxis docente y tomar decisiones, en base a las condiciones socioeconómicas y culturales. Es por ello que, el ejercicio docente es parte fundamental para propiciar el soporte de diferentes sectores, también articular y promover proyectos que permitan las dinámicas de la I.E en la formación del estudiante y la población en general, de igual manera promover el rol del ser humano como agentes sociales y democráticos (Romero y Ramírez, 2006).

De igual manera, fue importante para la investigación, comprender el término liderazgo, que de acuerdo a Noviyanti, Abdullah y Tukiran (2021) son un número de habilidades cuya utilidad está dirigida a conducir y acompañar a un grupo de personas, teniendo la capacidad de influenciar en su grupo, proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada uno a dar lo mejor, del mismo modo, tiene la misma importancia comprender el término directivo, Jaramillo (2012) indica que es quien tiene a cargo suyo la dirección o el mando de una institución educativa durante un periodo determinado, por otro lado, el término colegiado, hace referencia al conjunto de docentes que desarrollan una actividad en común, esto de acuerdo a Weindling y Earley (2004).



### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

Este trabajo investigativo fue de tipo aplicada, ya que planteó resolver un problema determinado que viene a ser el trabajo colegiado y liderazgo directivo, brindando la generación de nuevos conocimientos a la comunidad científica y en general, ya que como mencionan Daniel y Sam (2011) las investigaciones de este tipo pretenden generar conocimiento mediante la aplicación directa respecto a diversos problemas de la sociedad y además, se centra principalmente en los descubrimientos de la investigación básica, prestando atención al proceso que enlaza la teoría y el producto.

En cuanto al nivel de la investigación, fue correlacional, esto porque, indagó sobre el grado de relación de los fenómenos de estudio, en relación a ello Rinjit (2021), menciona que la utilidad de los estudios de este nivel es saber o conocer el comportamiento de una variable en relación o interacción a otra.

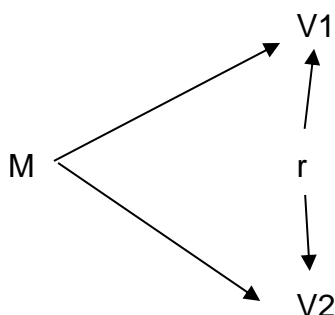
En el desarrollo del trabajo, se contempló emplear el enfoque cuantitativo, ya que, se utilizó la recolección de datos numéricos para la comprobación o verificación de las hipótesis a través de procedimientos estadísticos, en este sentido, Gupta (2022) plantea que, los trabajos que se desarrollan bajo el presente enfoque, se centran en la recopilación de datos, que son representados mediante números, para que a través del análisis estadístico se comprueben las hipótesis.

Respecto al método de la presente investigación, se empleó el hipotético-deductivo, ya que se emplearon hipótesis en base al desarrollo teórico utilizado y posteriormente se pusieron a verificación, respecto a ello, Ruiz (2022) menciona que este método es aquel que parte de una hipótesis sustentada por el desarrollo teórico de una determinada ciencia, que siguiendo las reglas lógicas de la deducción, permite llegar a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez son sometidas a verificación.

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transeccional, debido a que las variables no se sometieron a ser manipuladas, las cuales sólo fueron observadas y correlacionadas, fue de corte transeccional porque la información o data se recolectó en un solo tiempo, respecto a ello, (Arias, 2006; Martins & Palella, 2012) citado en Gallardo (2017) indican que el diseño no

experimental es caracterizado por no manipular de manera intencional una de sus variables para ver su efecto en la otra, si no, se observa al fenómeno para analizarlo, y son transversales o transeccionales porque se toman los datos en un solo momento o tiempo determinado.

Esquema:



En dónde:

M: Muestra

V1: Liderazgo directivo

V2: Trabajo Colegiado

r: Relación entre V1 y V2

### 3.2 Variables y operacionalización

Variable 1: Liderazgo directivo

Desde el punto de vista de Leithwood citado por Gajardo y Ulloa (2016) se conceptualizó como, “aquel rol crítico que ponen en práctica los líderes para crear y mantener un foco en el aprendizaje que contempla a todas las instituciones educativas, tanto a estudiantes, docentes y al equipo en general” (p. 7).

Leithwood y Riehl (2009) citado por Monzón (2022) operacionalizan al liderazgo directivo mencionando que contempla tres dimensiones:

Establecimiento de dirección: hace referencia a la definición de objetivos, donde el equipo de trabajo deberá ser motivado constantemente con el fin de lograr sus metas, rediseño de la organización: está referida al ambiente de trabajo, que permite a los agentes educativos a desarrollar sus competencias y capacidades, buscando la realización de una cultura colaborativa y capacidad de gestión: referido al conjunto de actividades dedicadas a evaluar, supervisar, plantear lineamientos en el currículum y suministrar los recursos que se necesiten.

Para realizar la medición de esta variable, se utilizó una escala ordinal Likert de 5 puntos.

#### Variable 2: Trabajo colegiado

Romero y Ramírez (2006) mencionan que el trabajo colegiado es un espacio que permite la cooperación conjunta de los docentes y directivos cuyo fin es el de encontrar soluciones y producir respuestas a los problemas pedagógicos que están latentes en la I.E, de igual manera, posibilita que la información reclutada sea tomada en cuenta para que tanto directivos y docentes entiendan de mejor forma el desarrollo formativo de los educandos, teniendo más limpidez sobre el ejercicio docente en la tarea educativa.

Monzón (2022) operacionaliza al trabajo colegiado, mencionando que contiene 4 dimensiones: Dentro de ellas la dimensión personal hace referencia a la meditación sobre el ejercicio docente, permitiendo así la reflexión sobre su formación a lo largo de su práctica docente, seguida de la segunda dimensión institucional referido al ambiente físico, donde el docente desempeña su labor, siendo consciente de las características que contiene, brindando posibles mejoras sobre las condiciones educativas, la tercera dimensión didáctica comprende la definición del rol del maestro como acompañante y mentor de las asignaturas y objetivos que este involucra, teniendo como fin fomentar el aprendizaje con base en la planeación, organización y la facilitación del conocimiento, finalmente la dimensión social referida a la praxis docente y la toma de decisiones, en base a las condiciones socioeconómicas y culturales.

Para realizar la medición de esta variable, se utilizó una escala ordinal Likert de 5 puntos.

### **3.3 Población y muestra**

En el trabajo investigativo, el tamaño de la población estuvo compuesto por un total de 107 docentes quienes coinciden las características comunes de ejercer la labor docente en I.E públicas que no sean unidocentes de los niveles primaria y secundaria en el distrito de Pisac, Cusco durante el periodo 2022., para el desarrollo de este estudio, la muestra estuvo compuesta por el total de la población, por consiguiente, el tamaño muestral viene a ser de 107 docentes de las I.E de los distintos niveles del distrito de Pisac, Cusco.

**Tabla 1***Población de estudio*

Docentes	Nº
Docentes Institución educativa N°01	21
Docentes Institución educativa N°02	20
Docentes Institución educativa N°03	23
Docentes Institución educativa N°04	12
Docentes Institución educativa N°05	15
Docentes Institución educativa N°06	16
Total de docentes	107

### 3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Los datos fueron recolectados a través de la técnica de la encuesta, para la medición de las variables liderazgo directivo y trabajo colegiado se realizó mediante la aplicación de un cuestionario por cada uno.

La variable Liderazgo directivo fue medida a través de un cuestionario adaptado de Monzón (2022) que cuenta con 3 dimensiones y una medición de escala tipo Likert, que cuenta con índices de validez y confiabilidad con rigor científico tras los procedimientos de juicio de expertos y prueba piloto.

La variable Trabajo colegiado fue medida por un cuestionario adaptado de Monzón (2022) que cuenta con 4 dimensiones y una medición de escala tipo Likert, que cuenta con índices de validez y confiabilidad con rigor científico tras los procedimientos de juicio de expertos y prueba piloto.

Los instrumentos contemplan puntuaciones de “1” en cuanto a pertinencia, relevancia, claridad, de acuerdo a los expertos quienes fueron: Mg. Ladislao Monge Suárez identificado con DNI: 24788923., Dr Wilbert Zegarra Salas identificado con DNI: 23899890 y Dr Nancy Sapana Valdivia identificado con DNI: 24670438., el alfa de Cronbach en el instrumento de liderazgo directivo es de .928 y para el trabajo colegiado es de .883

### 3.5 Procedimientos

En primer lugar, se presentaron las cartas de presentación a los directores de las I.E públicas del distrito de Pisac, solicitando la autorización para la aplicación de los instrumentos, seguidamente, una vez aceptada la autorización de aplicación, se realizaron las coordinaciones respectivas con cada una de las

I.E de la población para realizar la aplicación de las encuestas y recolectar los datos para su posterior análisis, los datos fueron recolectados de forma presencial y de forma grupal en el lapso de 6 días, un día por cada institución.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Para hallar el grado de confiabilidad de la adaptación de los instrumentos en la prueba piloto, se empleó el paquete estadístico IBM SPSS 28 a través del análisis de fiabilidad, en referencia al procesamiento y análisis respectivo del total de la población, se hizo uso del programa estadístico SPSS 28, a través de la estadística descriptiva e inferencial, donde primeramente se realizó la prueba de normalidad Smirnov Kolmogorov y seguidamente el análisis estadístico a través de la prueba de correlación de Pearson.

### **3.7 Aspectos éticos**

El presente trabajo respetó el derecho a la autoría citando y referenciando la propiedad intelectual ajena, de acuerdo a las normas APA en su séptima edición, así mismo incluyó los principios éticos en la investigación, dentro de ellos el principio de beneficencia en el sentido que aportaron resultados verídicos y confiables a la comunidad científica y a las instituciones educativas en las cuales se realiza la investigación, no maleficencia en el sentido que no se efectuaron ningún tipo de daño o perjuicio a la población investigada al tratar los datos con confidencialidad y objetividad, autonomía en cuanto a que los miembros de la población pudieron decidir de participar o no en la investigación y autorizar o no la publicación de sus nombres en el mismo, justicia en el sentido que no se tomó en cuenta a los miembros de la investigación de manera deliberada, autónoma o por conveniencia del investigador, de igual manera, se respetó de manera total los principios del código de ética en investigación y los incisos del reglamento de propiedad intelectual de la Universidad Cesar Vallejo.

## I.V RESULTADOS

### Prueba de Normalidad

Para realizar los resultados inferenciales, en primer lugar, se realizó la prueba de normalidad de Smirfov Kolmogorov, ya que los datos son mayores a 50, se utilizó esta prueba de normalidad para poder determinar el estadístico de correlación y determinar si la distribución de datos es normal o no y se muestra en la tabla 2:

Tal como se aprecia en la tabla 2, la prueba de normalidad de Smirfov Kolmogorov presenta una significancia  $<0.05$ , a partir de ello se rechazó la hipótesis nula y se empleó el estadístico paramétrico de correlación de Pearson, ya que es una variable cuantitativa, de valores de distribución normales o paramétricas y con una muestra  $>30$ .

**Tabla 2**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.	Normal
Liderazgo directivo	0.117	107	0.001	SI
Dimensión establecer dirección	0.132	107	0.000	SI
Dimensión rediseñar la organización	0.134	107	0.000	SI
Dimensión capacidad de gestión	0.215	107	0.000	SI
Trabajo colegiado	0.110	107	0.003	SI

## Resultados inferenciales

### Relación entre Liderazgo directivo y trabajo colegiado

**Objetivo general:** Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado de los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022.

Para determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado, se calculó el coeficiente de correlación cuyo detalle se muestra en la tabla 3, el coeficiente de correlación de Pearson es de .993, lo cual indica que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, donde el índice de significancia es  $<0.05$  y el nivel de confianza es de 95%, por lo cual se puede decir que existe una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, Cusco, 2022.

**Tabla 3**

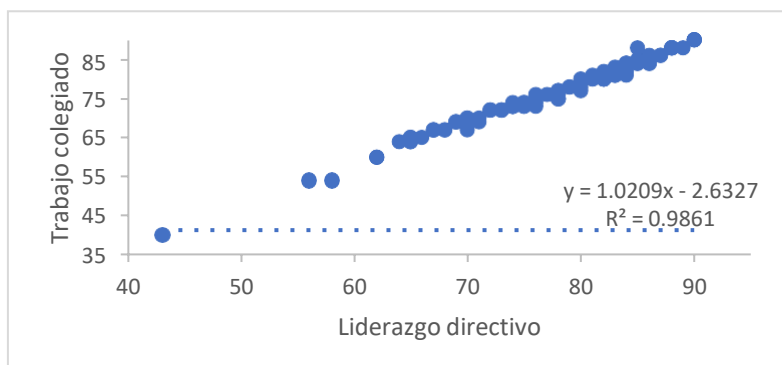
*Correlación entre Liderazgo Directivo y Trabajo Colegiado*

	Liderazgo Directivo	Trabajo Colegiado
Correlación de Pearson	1	.993**
		.000
	N	107

Se realizó la línea de regresión entre las variables, cuyo detalle se muestra en figura 1, la línea de tendencia presentada muestra una relación positiva entre ambas variables, ya que casi todos los datos se encuentran sobre la recta de regresión. Además, el  $R^2$  muestra que un poco más del 98% de la variabilidad de la variable trabajo colegiado es explicada por la variable liderazgo directivo.

**Figura 1**

*Línea de tendencia entre Liderazgo directivo y trabajo colegiado*



## Relación entre la dimensión establecer dirección y trabajo colegiado

**Objetivo específico 1:** Indicar la relación existente entre la dimensión establecer dirección y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio.

Para indicar el grado de relación entre la dimensión establecer dirección y el trabajo colegiado, se calculó el coeficiente de correlación cuyo detalle se muestra en la tabla 4, el coeficiente de correlación de Pearson es de .694, lo cual indica que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión establecimiento de direcciones y el trabajo colegiado, donde el índice de significancia es  $<0.05$  y el nivel de confianza al 95%, a partir de ello se puede indicar que existe una correlación significativa entre la dimensión establecimiento de direcciones y el trabajo colegiado en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, Cusco, 2022

**Tabla 4**

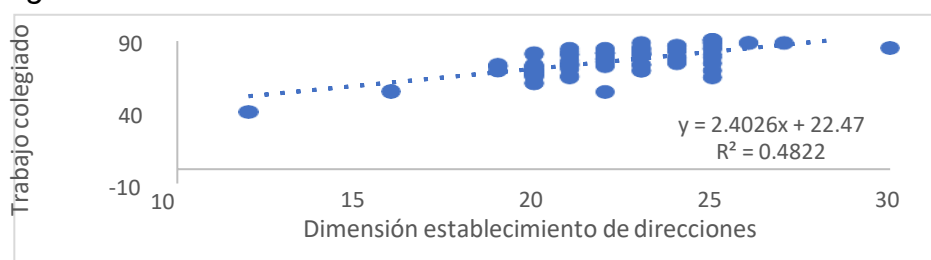
*Correlación entre la dimensión establecimiento de direcciones y trabajo colegiado*

	Dimensión Establecimiento de direcciones	Trabajo Colegiado
Correlación de Pearson	1	.694**
		.000
	N	107

Se realizó la línea de regresión entre la dimensión establecer direcciones y trabajo colegiado, cuyo detalle se muestra en figura 2, la línea de tendencia presentada muestra una relación positiva entre ambas variables, ya que casi todos los datos se encuentran sobre la recta de regresión. Además, el  $R^2$  muestra que un poco más del 48% de la variabilidad de la variable trabajo colegiado es explicada por la dimensión establecer direcciones.

**Figura 2**

*Línea de tendencia entre la dimensión establecimiento de direcciones y trabajo colegiado*





## Relación entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado

**Objetivo específico 2:** Mencionar la relación existente entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio.

Para mencionar el grado de relación entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado, se calculó el coeficiente de correlación cuyo detalle se muestra en la tabla 5, el coeficiente de correlación de Pearson es de .916, lo cual indica que existe una correlación positiva muy alta entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado, donde el índice de significancia es  $<0.05$  y el nivel de confianza al 95%, a partir de ello se pudo mencionar que existe una correlación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022

**Tabla 5**

*Correlación entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado*

			Dimensión rediseñar la organización	Trabajo colegiado
Correlación de Pearson	Dimensión rediseñar la organización	Coeficiente de correlación	1	.916**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	107	107

Se realizó la línea de regresión entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado, cuyo detalle se muestra en figura 3, la línea de tendencia presentada muestra una relación positiva entre ambas variables, ya que casi todos los datos se encuentran sobre la recta de regresión. Además, el R2 muestra que un poco más del 83% de la variabilidad de la variable trabajo colegiado es explicada por la dimensión rediseñar la organización.

**Figura 3**

*Línea de tendencia entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado*



## Relación entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado

**Objetivo específico 3:** Demostrar la relación existente entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio.

Para demostrar el grado de relación entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado, se calculó el coeficiente de correlación cuyo detalle se muestra en la tabla 6, el coeficiente de correlación de Pearson es de .833, lo cual indica que existe una correlación positiva alta entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado, donde el índice de significancia es  $<0.05$  y el nivel de confianza al 95%, a partir de ello se pudo demostrar que existe una correlación significativa entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022

**Tabla 6**

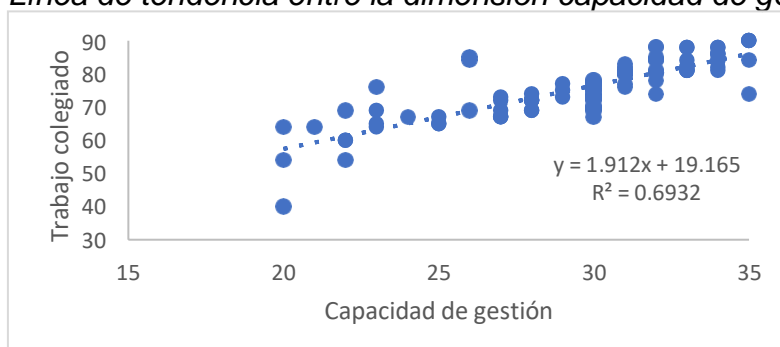
*Correlación entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado*

			Capacidad de gestión	Trabajo Colegiado
Correlación de Pearson	Dimensión capacidad de gestión	Coeficiente de correlación	1	.833**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	107	107

Se realizó la línea de regresión entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado, cuyo detalle se muestra en figura 4, la línea de tendencia presentada muestra una relación positiva entre ambas variables, ya que casi todos los datos se encuentran sobre la recta de regresión. Además, el  $R^2$  muestra que un poco más del 69% de la variabilidad de la variable trabajo colegiado es explicada por la dimensión rediseñar la organización.

**Figura 4**

*Línea de tendencia entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado*



## IV.DISCUSIÓN

Después del procesamiento y análisis de datos respectivos, prosigue la discusión de los resultados, cabe mencionar que, los datos se recolectaron a 107 docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac en 2022, ambos instrumentos constan de 18 ítems que pasaron por juicio de expertos y prueba piloto para determinar la validez y confiabilidad respectivo, contemplando índices adecuados para su aplicación, de igual manera, es importante mencionar que, no existen muchos antecedentes con la presencia de ambas variables.

Se evidencian los siguientes hallazgos en base a los resultados: El análisis estadístico revela que existe una relación significativa entre liderazgo directivo y trabajo colegiado docente de las instituciones públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022., donde el índice de significancia fue de  $< 0.05$  y el nivel de confianza al 95%, aceptando la hipótesis de trabajo y rechazando la hipótesis nula, refiriendo que existe una relación positiva muy alta entre ambas variables, evidenciando un coeficiente de correlación de  $-0.993$ , donde el liderazgo directivo es alto con un 59% y el trabajo colegiado es alto con un 50.6%. A partir de este hallazgo de manera similar se toma en cuenta la investigación de Monzón (2022) quien menciona que en cuanto a la primera variable se encontró un nivel medio de 88% y la segunda variable en un nivel medio en un 92%, se concluyó una evidencia alta de relación de las variables estudiadas, donde el  $r = 0,603$  fue el coeficiente de correlación y una significancia de  $p < 0,05$ , corroborando que, la variable liderazgo pedagógico del directivo influye de manera satisfactoria en la variable trabajo colegiado en una I.E. Frente a la metodología de esta investigación es necesario recalcar que la recopilación de datos fue de manera objetiva y con el alto grado de confiabilidad que amerita. Donde se evidenció dicha relación relacionadas al liderazgo directivo y trabajo colegiado docente. En este sentido dicha investigación concluye, que el liderazgo directivo frente al trabajo colegiado posee una aceptación muy buena, sin embargo, aún existen ciertas limitaciones respecto a la implementación de nuevas estrategias y carencias que presenta y falta en el trabajo colegiado.

Respecto a ello, Ambrosio (2014) confirma que el liderazgo del director se vincula significativamente con el desempeño pedagógico de los maestros, y concluye, que la labor de liderazgo directivo en su desarrollo de gestión

educativa será de suma importancia para conseguir un mejor aprendizaje para sus estudiantes dentro del proceso educativo, refiriendo así mismo la búsqueda constante de nuevas mejoras en el contexto actual. Así mismo, menciona que fortalecer las competencias del directorio implica mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, que favorezcan la formación académica de los alumnos, así como el desarrollo profesional del educador, del cual, López, Homrani y Lorenzo (2012) reafirman que el concepto de liderazgo viene del hecho abierto donde un colegio se estancará si está al mando de una sola persona a cargo; si no que deberá existir más de un líder comprometido con la institución educativa. A diferencia de lo mencionado Camarero (2015) concluye que el trabajo colegiado, tiene que ver con el desempeño docente y que dichas responsabilidades están a cargo de toda la dirección para que este pueda funcionar, donde además se menciona que las relaciones de liderazgo tienen que ver con el género y la experiencia previa a cargo, por lo que es necesario tomar en cuenta estos aspectos al momento de coordinar y valorar el trabajo que realiza cada miembro de la institución, para que se realice un trabajo conjunto y no individual.

Por ello, es importante poner en práctica un liderazgo compartido donde cada docente y directivo asuman sus derechos y responsabilidades para beneficio de la institución educativa. En base a lo mencionado estas investigaciones concuerdan en que el liderazgo pedagógico y trabajo colegiado, son variables que trabajan de la mano, ambas para formar hoy en día una cultura escolar, siendo las escuelas comunidades de aprendizaje, donde los equipos directivos estén en constante cambio desarrollando nuevas prácticas acordes con las demandas actuales.

Por otra parte, se obtuvo que existe una relación positiva moderada entre la dimensión establecer dirección y trabajo colegiado docente de las instituciones públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022, refiriendo que existe una relación positiva moderada con un coeficiente de correlación de .694, respecto a esto, es importante mencionar que existen deficiencias dentro del mando de direcciones, tal como lo evidencia Cruz y Piñón y Toledo en (2019) quienes indican que, existe falta de organización entre los directivos, escasez de empatía y procesos normativos ineficientes, por consiguiente se menciona ejercer nuevos retos en el marco de nuevos contextos, que impliquen renovar y plasmar nuevas formas de

liderazgo dentro de la institución, fortificando el trabajo cooperativo del educador para colaborar las necesidades de los estudiantes, además constató una mayor relación entre las dimensiones. Frente a la metodología de esta investigación es necesario recalcar que la recopilación de datos fue de manera objetiva y con el alto grado de confiabilidad que amerita. Donde se evidenció dicha relación entre la dimensión establecer dirección y trabajo colegiado, respecto a ello, Bustamante (2019) indica la relación existente entre el liderazgo directivo y trabajo colaborativo, donde para que exista una buena organización directiva, el directivo influirá en su plana docente generando así un buen trabajo pedagógico en la institución. A lo mencionado, Bolívar, López y Murillo (2013) contrastan al referir que en los centros educativos exista y ejerza la innovación, donde se promueva un buen liderazgo lleno de transformación que permita que los estudiantes potencien sus logros y aprendizajes para una educación de calidad. Esto se logrará cuando directivos y docentes promuevan y pongan en práctica el buen liderazgo para el proceso y desarrollo de aprendizaje en el plantel educativo. A partir de estas afirmaciones será importante trabajar conjuntamente con docentes y directivos, para planificar y llevar a cabo el plan curricular frente a las necesidades del colegio.

Al respecto Monzón (2022) constató en su investigación que la dimensión establecer dirección, está basado en el trabajo permanente que tiene el equipo para el logro de sus metas, por ende, para alcanzar el resultado de dichos objetivos establecidas dentro del colegio deberá ser cumplidos a medida que se presenten nuevas situaciones frente a la actualidad que están en constante cambio. Es así como, en base a las investigaciones descritas se evidencia que sirve de base y soporte para esta tesis, haciendo mención en que el trabajo colegiado es una oportunidad para poder alcanzar el liderazgo pedagógico y el compromiso solventado con la institución vinculadas al aprendizaje del estudiante.

En este sentido, vemos el rol importante de los directores, los cuales deberán proveer una visión clara y un sentido a la institución educativa, que desarrollen una comprensión compartida y misión común dentro de la cultura escolar, centrado en el progreso y aprendizaje de los estudiantes, donde además, desarrollen prácticas como, el de identificar nuevas oportunidades para la dicha institución, motivando e incentivando al personal para conseguir las

metas en común.

En segunda instancia, se obtuvo que existe una relación positiva muy alta entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado docente de las instituciones públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022, refiriendo que existe una relación positiva significativa con una correlación de .916, en la misma línea, Redolfo (2015) resalta y concluye, que los directores de una institución muestran cierta empatía por el colegio, mas no desarrollan al pleno sus funciones principales con la plana docente, por lo que hace énfasis en desarrollar nuevas acciones que permitan un mayor avance en la calidad formativa y el desempeño de los docentes y directivos a cargo. Frente a la metodología de esta investigación es necesario recalcar que la recopilación de datos fue de manera objetiva y con el alto grado de confiabilidad que amerita. Donde se evidenció dicha relación entre la dimensión rediseñar la organización y trabajo colegiado.

En este sentido se toma en cuenta a, Arbañil (2019) que menciona en su investigación que la dimensión anticipadora de la organización del líder pedagógico directoral propicia estrategias más efectivas para resolver retos y problemas dentro de una organización, lo que permitió que hubiera un trabajo colaborativo positivo en dicha institución, de acuerdo con el coeficiente de Pearson que determinó una correlación de 0.779, encontrándose una asociación lineal estadística significativa positiva moderada.

Por otra parte, Jiménez (2013) menciona que la motivación del líder directivo también es importante para la realización de los objetivos escolares, por lo que concluye que las estrategias que se tomen en consideración serán punto clave para el desarrollo profesional y mejora institucional, en el mismo sentido, Coronado y Pozo (2018) concluyeron que existe una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y el trabajo colegiado, demostrando en su investigación la importancia de la organización y gestión del liderazgo pedagógico, básicos para incluir diferentes modelos y estrategias para el trabajo colegiado.

Tomando en cuenta a, Monzón (2022) sobre la dimensión rediseñar la organización, constata que dicha dimensión permitirá a los agentes educativos desarrollar sus competencias y capacidades, dentro del cual debe estar enfocada en la realización de una cultura colaborativa, que promueve el trabajo del personal, hacia una familia educativa. En este sentido, se observa la

importancia del ambiente organizacional que debe existir entre el directivo para poder trabajar entre los colaboradores, generando así una comunidad educativa con gran potencial.

Es así como, en base a las investigaciones mencionadas, se sintetiza que se deben establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal educativo el pleno desarrollo de capacidades y motivaciones, con entornos y prácticas que construyen frente a dicho ambiente una cultura colaborativa, facilitando el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno. De este modo, se han de posibilitar la creación y organización de tiempos de planificación para profesores, así como el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

Finalmente, en tercera instancia se obtuvo que existe una relación positiva alta entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado docente de las instituciones públicas del distrito de Pisac. Cusco, 2022, refiriendo que existe una relación positiva significativa con una correlación de .883, en este sentido, Jiménez (2016) quien en su investigación refiere que existe una correlación significativa entre ambas variables y sus dimensiones, y concluye, que, a mayor valor en el liderazgo pedagógico, existirá porcentajes altos dentro del trabajo en equipo, además concluye que es necesario identificar las carencias del docente dentro del trabajo colegiado, para que así dichas limitaciones no impidan el logro y avance que se tiene con la capacidad de gestión dentro de la institución y que se reflexione acerca de temas vinculados que estancan el avance docente y directivo.

Respecto a ello, Arbañil (2019) en su investigación reafirma la relación significativa entre liderazgo pedagógico directivo con el trabajo colaborativo colegiado, con un coeficiente de correlación de 0.721, el cual concluye que dicha dimensión como la capacidad y participativa del líder directivo se relaciona sumamente con el trabajo colaborativo entre los integrantes de dicha I.E. Frente a la metodología de esta investigación es necesario recalcar que la recopilación de datos fue de manera objetiva y con el alto grado de confiabilidad que amerita. Donde se evidenció dicha relación entre la dimensión capacidad de gestión y trabajo colegiado docente.

De la misma forma, Camarero (2015) manifiesta y concluye que, los

docentes descubrieron nuevas formas del trabajo colegiado y que los avances de nuevas estrategias en las instituciones impulsan un progresivo avance de los directores y su plana docente, donde además se pudo observar que las relaciones de liderazgo tienen que ver con el género y la experiencia previa a cargo, en esta línea, es preciso mencionar que el liderazgo directivo y la capacidad de gestión, influyen directamente en los aprendizajes de los alumnos, mediante el papel del docente a cargo, es por ello que el líder directivo y pedagógico deben estar en constante comunicación y la verificación del papel desarrollado por sus docentes.

Al respecto Monzón (2022) reafirma que la dimensión capacidad de gestión está enfocada a formular el currículum, evaluaciones, supervisión y mantención de recursos necesarios. Por consiguiente, siendo el desarrollo de esta dimensión necesaria para lograr la presencia del personal adecuado que apoye y monitoree la participación docente y aprendizaje del alumnado. Prácticas adecuadas como menciona el autor: supervisar la sala de aula; motivar emocionalmente al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas. En este sentido vemos el rol importante que desempeña el director en el proceso y desarrollo de su gestión y la importancia que involucra a todos los actores educativos.

De las evidencias anteriores, estas investigaciones son importantes debido a que se evidencia que la responsabilidad tanto de los líderes pedagógicos y trabajo colegiado, responden a una buena educación para todos, en el contexto que aumenta las diferencias, tanto social como académico y las propias instituciones dentro de la zona urbana y rural, mediante la capacidad de gestión se promueve un espacio social y sostenible en el tiempo.

A partir de esto, se debe promover aprendizajes, amplios y profundos, para toda la ciudadanía. Pues de lo que se trata, en última instancia, es garantizar en toda la población una escolaridad para todos, como un derecho y condición de la ciudadanía. Para eso, no solo basta con tener buenos colegios que funcionan bien, sino hacer que cada institución cuente con los estándares establecidos para un buen aprendizaje. El liderazgo pedagógico y el trabajo colegiado en la enseñanza ocupan, sin duda, un lugar en la sociedad.



## V. CONCLUSIONES

1. En cuanto al objetivo general, se concluye que existe relación positiva entre el liderazgo directivo y trabajo colegiado en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, Cusco, 2022, ya que el coeficiente de correlación de Spearman es de .993 y demuestra la evidencia estadística pertinente entre las variables en un grado muy alto, de esta manera, en la medida que el liderazgo directivo se mejore o mantenga, el trabajo colegiado se mejorará o mantendrá en el mismo sentido en las instituciones educativas.
2. En referencia al primer objetivo específico, se concluye que existe relación positiva entre la dimensión establecimiento de direcciones y el trabajo colegiado docente de las instituciones del ámbito de estudio, debido al coeficiente de correlación de Spearman es de .694 que evidencia estadísticamente un grado de relación moderado, de esta manera, mientras se establezca una práctica de la dimensión establecimiento de direcciones moderada, a través de delegar y establecer roles a los agentes educativos en base a las metas establecidas y centrados en la comunicación y objetivos estratégicos del PEI, el trabajo colegiado también será moderado.
3. Lo que respecta al segundo objetivo específico, se concluye que existe relación positiva entre la dimensión rediseñar la organización y el trabajo colegiado, ya que se evidencia a través del estadístico de correlación de Spearman con un .916 donde el grado de relación es muy alta, es por ello que, si el grado de practica de la dimensión rediseñar la organización, a través de promover y propiciar una actitud colaborativa y compromiso de todos los agentes educativos, estableciendo tiempos de planificación, diversificación de liderazgo y solución de problemas, es alta, el trabajo colegiado también será alto.
4. Lo que corresponde al tercer objetivo específico, se concluye que existe relación positiva entre la dimensión capacidad de gestión y el trabajo colegiado, ya que se demuestra la evidencia estadística correspondiente donde el grado de correlación de Spearman es de .833, lo cual indica un grado de relación alto, por consiguiente, si existe una práctica alta de la dimensión capacidad de gestión considerando importante el acompañamiento docente y estudiantil,

proporcionando apoyo estratégico a los docentes y proveyendo de recursos materiales a los estudiantes, el trabajo colegiado será alto.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 1.** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, mantener y mejorar la práctica del liderazgo directivo ya que ello influye en el trabajo colegiado y por lo tanto en la práctica docente, de igual manera, se recomienda a los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, mantener, mejorar y liderar el trabajo colegiado en sus instituciones, ya que ello permitirá una reflexión sobre las necesidades requeridas de la institución y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- 2.** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, mejorar las practicas directivas relacionadas al establecimiento de direcciones, delegando y estableciendo roles a los agentes educativos en base a las metas establecidas y centrados en la comunicación y objetivos estratégicos del PEI, ya que todo ello influye en el trabajo colegiado de los docentes.
- 3.** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, mejorar las practicas directivas relacionadas a rediseñar la organización, promoviendo y propiciando una actitud colaborativa y compromiso de todos los agentes educativos, estableciendo tiempos de planificación, diversificación de liderazgo y solución de problemas, ya que todo ello influye en el trabajo colegiado de los docentes.
- 4.** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Pisac, mejorar las practicas directivas relacionadas a la capacidad de gestión, considerando importante el acompañamiento docente y estudiantil, proporcionando apoyo estratégico a los docentes y proveyendo de recursos materiales a los estudiantes, ya que todo ello influye en el trabajo colegiado de los docentes.

## REFERENCIAS

- Ambrosio, M. (2014). *"Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente"*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Sololá, Guatemala. Obtenido de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Aguirre Gómez, F. J., & Barraza Barraza, L. (2021). *El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica*. Revista Educación, 45(2), 505-526. <https://doi.org/10.15517/REVEDU.V45I1.42985>
- Arbañil (2019) *Trabajo colaborativo y el liderazgo directoral en un colegio Fe y Alegría*. Universidad Hermilio Valdizan. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/5860/5860621870>
- Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). *Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela*. Páginas De Educación, 13(1), 19-41. <http://dx.doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>.
- Ayllón. (2018). *Trabajo colegiado para mejorar la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en la I. E. Micaela Bastidas*. Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Postgrado, Lima. <http://repositorio.usil.edu.pe>
- Bakieva, M., Jornet, J., y González, J. (2019). *Evidence of Internal Validity of an Instrument to Evaluate*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 21(14), 1-12. <https://doi.org/10.24320/redie.2019.21.e14.2127>
- Barraza, L., Navarro, M., & González, O. (2012). *El trabajo colegiado una estrategia de mejora para la práctica docente*. La gestión de los Centros educativos, 126-140.
- Barraza, L. y Guzmán, A. (2007). *El trabajo colegiado en las Instituciones Formadoras de Docentes*. México: COMIE. Recuperado de <https://bit.ly/3bIFjES>
- Becerra, A., y Hernández, F. (2018). *Experiencia de trabajo colegiado en ciencias básicas en la Universidad Politécnica de Querétaro*. Revista de Pedagogía Crítica, 2(5), 27-33. [https://doi.org/https://www.ecorfan.org/republicofperu/research\\_journals/](https://doi.org/https://www.ecorfan.org/republicofperu/research_journals/)

Revista\_de\_Pedagogia\_Critica/vol2num5/Revista\_de\_Pedagog%c3%ad  
a\_Critica\_V2\_N5\_4.pdf

- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación. Tercera edición*. PEARSON EDUCACIÓN, Colombia.
- Beverborg, A. O. G., Slegers, P. J., & Van Veen, K. (2015). Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter?. *Teaching and teacher education*, 48, 22-33.
- Bolívar, Antonio, (2010) *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*.
- Bush, T. & Glover, D. (2014) *School leadership models: what do we know?*, *School Leadership & Management*, 34:5, 553-571, DOI: 10.1080/13632434.2014.928680
- Bustamante (2021) *Liderazgo del directivo y trabajo colaborativo en la institución educativa pública San Francisco de Asís de Huanta, 2021*. Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78780>
- Camarero, M. (2015) *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. Universidad Rovilia Virgili. Obtenido de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESt.pdf;jsessionid=07F200838C37C80ACADC56C5B8B74FB1?sequence=1>
- Carrasco Sáez, A., & González Martínez, P. (2017). *Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: El desafío del liderazgo directivo ante la implementación de la Ley de Inclusión Escolar en Chile*. *Educación y Ciudad*, (33), 63-74. <https://doi.org/10.36737/01230425.V0.N33.2017.1648>
- Cascon, F. (2000). *Educación en el conflicto. Cuadernos de Pedagogía*. Madrid: Libros de la Catarata. obtenido de: <http://www.pangea.org/unescopau/img/docencia/recurso001.pdf>
- Cornelio, E. & Sánchez, J. A. (2018). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente*. *Revista de investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Contreras, T. (2016). *Pedagogical Leadership, Teaching Leadership and their Role in School Improvement: A Theoretical Approach*. *Propósitos y*

- Representaciones*, 4(2), 231-284.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>.
- Coronado & Pozo (2018) *Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en la Institución Educativa Pública Yanamilla*. Ayacucho. Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28502/coronado\\_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28502/coronado_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cruz, N., Piñón, E., y Toledo, S. (2019). *Trabajo Colegiado. Una Posibilidad de Fortalecimiento Académico en la ENEP*. Revista de Ciencias de la Educación Académicos, obtenido de: <https://doi.org/http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2020/04/6>.
- Daniel, P. S., & Sam, A. G. (2011). *Research methodology*. Gyan Publishing House.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership*. Education development trust. ED: 614324
- Diaz, I. (2020) *Gestión escolar y liderazgo directivo durante la pandemia*. OEI. Obtenido de: <https://oei.int/pt/escritorios/peru/noticia/asi-fue-el-seminario-gestion-escolar-y-liderazgo-directivo-durante-la-pandemia>
- Esteva, A. (2013). *El trabajo colegiado docente normalista: entre lo instituido y lo instituyente. Reflexiones a partir de un estudio de caso*. En P. Ducoing Watty, (Coord.), *La Escuela Normal: una mirada desde el otro* (pp. 355-388). México: iisue-unam. Recuperado de [https://issuu.com/educomplexus/docs/la\\_escuela\\_normal.\\_una\\_mirada](https://issuu.com/educomplexus/docs/la_escuela_normal._una_mirada).
- Fitzgerald, M.M., Theilheimer, R. 2013 *Moving Toward Teamwork Through Professional Development Activities*. *Early Childhood Educ J* 41, 103–113 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10643-012-0515-z>
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Gajardo, J., y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Universidad de Concepción, Área de Desarrollo de capacidades de liderazgo dentro de Escuelas y Liceos. Chile: *Lideres Educativos*. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-pedagogico-conceptos-y-tensiones/>

- García, B. (2019). *Liderazgo transformacional y calidad educativa en el CEBA Augusto B. Leguía en el distrito de Puente Piedra 2019*, Tesis de Maestría. Repositorio UCV.
- Grace, G. (2005). *School leadership: Beyond education management*. Routledge.
- Gupta. (2022). Research methodology. SBPD Publications.
- Hallinger, P. y Huber, S. (2012). *School leadership that makes a difference: international perspectives*. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (4), 359-367.
- Hernández, M. (2021) Liderazgo directivo ante la pandemia. Despertar Diario. Obtenido de: <https://despertardiario.com/opinion/liderazgo-directivo-ante-la-pandemia/>
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Hernández, L. (2009). *El trabajo colegiado, como estrategia para el desarrollo de actividades escolares*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jarrín Jaramillo, F. (2012). El Docente como Gerente en la Calidad del Aprendizaje y Trabajo en Equipo (The Teacher as a Manager in the Quality of Learning and Teamwork). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 61-72.
- Jiménez, A. (2018) *Liderazgo directivo y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral-2016*. Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8374/Jimenez\\_DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8374/Jimenez_DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jiménez, C. (2013) Relación entre el Liderazgo Transformacional de los directores y la Motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes. Universidad Católica de Colombia. Obtenido de: <https://1library.co/document/z1dr0edz-relacion-liderazgo-transformacional-directores-motivacion-desempeno-docentes-universidad.html>

- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. I. (2016). *Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme*. Estudios pedagógicos (Valdivia), 42(2), 193-205. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>.
- Martínez, N., Ruiz, E., Galindo, R. y Galindo, L. (2015). *La investigación acción en el trabajo colaborativo colegiado como estrategia para mejorar la práctica docente*. Campus Virtuales, 4(1), 56-64. Recuperado de <http://www.uaajournals.com/campusvirtuales/es/>
- Mauri, T., Clarà, M., Ginesta, A. & Colomina, R. (2013) University teaching teams' contribution to workplace learning: An exploratory study, Journal for the Study of Education and Development, 36:3, 341-360, DOI: 10.1174/021037013807533025
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. Perfiles educativos, 36(146), 134-153. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). *Liderazgo directivo y educación de calidad*. CIENCIAMATRIA, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Mejía, C. (2021) Poco o nulo trabajo colegiado durante la pandemia, afectaciones académicas y administrativas. Acta Educativa: Universidad Abierta. Obtenido de: <https://revista.universidadabierta.edu.mx/2021/06/30/poco-o-nulo-trabajo-colegiado-durante-la-pandemia-afectaciones-academicas-y-administrativas/>
- Meyer, F., y Bendikson, L. (2021). *Pedagogical Leadership*. Education. <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199756810-0286>
- MINEDU (2014) *Marco del Buen Desempeño Docente*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDU (2021). *Actualización de la "guía para la gestión escolar en ii.ee. y programas educativos de educación básica*. Lima: MINEDU.
- Miranda, M. R. L., & Trejo, S. I. S. (2016). *El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente*. Entreciencias: diálogos



- en la Sociedad del Conocimiento*, 4(11), 343-360.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.11.190>
- Monzón, A. (2022). *Liderazgo pedagógico directivo y trabajo colegiado docente en instituciones educativas del nivel primario del distrito de Abancay, 2021*. Tesis de Maestría. Escuela de postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima - Perú. Obtenido de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79954/Monzon\\_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79954/Monzon_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Noviyanti, R., Abdullah, T., & Tukiran, M. (2021). Increasing teacher innovativeness through strengthening achievement motivation, teamwork, and organizational climate. *Multicultural Education*, 7(10).
- O'Brien, J., Murphy, D., Draper, J., McMahon, M., & Forde, C. (2016). *School leadership*. Dunedin Academic Press Ltd.
- OCDE (2005) *Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes*. Edit.OCDE publishis.
- Pinto, J. E. M. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U.
- Polega, M., Neto, R. D. C. A., Brilowski, R., & Baker, K. (2019). Principals and teamwork among teachers: an exploratory study. *Revista @ ambienteeducação*, 12(2), 12-32.
- Porres, A. (2020) *Gestión escolar y liderazgo directivo durante la pandemia*. OEI. <https://oei.int/pt/escritorios/peru/noticia/asi-fue-el-seminario-gestion-escolar-y-liderazgo-directivo-durante-la-pandemia>
- Redolfo (2015) *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja - departamento de Junín - 2015*. Obtenido de: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20500.14039/365>
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. D. C., & Topete Barrera, C. (2017). *El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes*. RIDE - Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), 81-115. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Rivera, J. I. M., Jiménez, A. R., & Silva, J. P. R. (2019). *Experiencias del trabajo colegiado en la Universidad Autónoma de Nayarit: una mirada desde las*

- academias. KIKAME, 7(7), 53-69. e  
[https://www.researchgate.net/publication/338594655\\_](https://www.researchgate.net/publication/338594655_)
- Rivera, Y., y Aparicio, C. (2020). *Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en Programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes*. Obtenido de:  
<https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2- Art.1055>
- Rodríguez, C., Mula, J., Segovia, D. & Cruz, C. (2022) Fighting windmills: a female principal's story during COVID-19, *School Leadership & Management*, 42:1, 44-61, DOI: 10.1080/13632434.2021.1974826
- Romero, R. (2005) *El trabajo colegiado en la academia como acercamiento a la práctica docente*. Instituto tecnológico de estudios de Monterrey. Obtenido de:  
[https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/567309/DocsTec\\_4327.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/567309/DocsTec_4327.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romero, S., y Ramírez, M. (2006). *Trabajo colegiado en una escuela normal. Una valoración de las prácticas de los profesores en las academias*. *Revista Red de Posgrado en Educación*, 60-70.  
<http://hdl.handle.net/11285/578141>
- Ruiz, J. (2022). *Glosario de términos de uso frecuente en la investigación*. Universidad de Colima.
- Searle, M., & Swartz, M. (2015). *Teacher Teamwork: How do we make it work?* (ASCD Arias). ASCD.
- Simbron, S. & Sanabria, F. (2020). *Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente*. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Torres, C. A., & Puiggros, A. (2019). Introduction: The State and Public Education in Latin America 1. In *Latin American Education* (pp. 1-28). Routledge.
- UNESCO (2005): *EFA Global Monitoring Report*. UNESCO, Paris pp. 30-37  
 recuperado de:  
[http://www.unesco.org/education/gmr\\_download/chapter1.pdf](http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1.pdf)
- Weindling, D., & Earley, P. (2004). Understanding school leadership. *Understanding School Leadership*, 1-224.

## **ANEXOS**

## Anexo 01 Matriz de consistencia

**Título:** Liderazgo pedagógico directivo y trabajo colegiado desde la percepción docente en instituciones educativas del distrito de Pisac, Cusco, 2022

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>						
¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado docente de las instituciones educativas del distrito de Pisac, Cusco, 2022?	determinar la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colegiado de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Pisac, Cusco, 2022,	existe una relación significativa entre el liderazgo y trabajo colegiado de las instituciones educativas del distrito de Pisac, Cusco, 2022	Liderazgo directivo	Establecimiento de direcciones  Rediseñar la organización  Capacidad de gestión	<b>Tipo:</b> Aplicada  <b>Nivel:</b> Correlacional  <b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal	<b>Población:</b> 107 docentes de las instituciones educativas del distrito de Pisac, Cusco, 2022  <b>Muestra:</b> 107 docentes  <b>Muestreo:</b> Censal	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario	En el presente estudio se empleará el estadístico SPSS 26 para el análisis de datos a través de la estadística descriptiva e inferencial.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>						
¿Cuál es la relación existente entre las dimensiones	Indicar la relación existente entre las dimensiones	Existe una relación significativa entre las dimensiones	Trabajo colegiado	Dimensión personal				

---

del liderazgo directivo y el trabajo colegiado de las instituciones del distrito de Pisac, Cusco, 2022?	del liderazgo directivo y el trabajo colegiado de las instituciones del ámbito de estudio	del liderazgo directivo y el trabajo colegiado de las instituciones del ámbito de estudio	Dimensión institucional
			Dimensión didáctica
			Dimensión social

---

## Anexo 02 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	NIVEL DE RANGO
<b>Liderazgo directivo</b>	De acuerdo a Leithwood y Riehl (2009) citado por Gajardo y Ulloa (2016) el liderazgo directivo se conceptualiza: "como aquel rol crítico que ponen en práctica los líderes para crear y mantener un foco en el aprendizaje que aborda a todas las instituciones educativas, tanto a los estudiantes, docentes y al equipo en general" (p. 7).	Leithwood y Riehl (2009) citado por Gajardo y Ulloa (2016) operacionalizan al liderazgo directivo mencionando que contempla tres dimensiones: Establecimiento de direcciones, rediseñar la organización, capacidad de gestión.	Establecimiento de direcciones	-Identifica nuevas oportunidades para la institución educativa inspirando una visión al futuro	1	Ordinal	
				-Delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros de la institución educativa.	4		
				-Construye acuerdos sobre las metas establecidas para acercarse a la visión.	7		Siempre = 5
				-Centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI	10		Casi siempre = 4
				-Demuestra expectativas altas sobre la excelencia, calidad y el desempeño del cumplimiento de las metas.	13		A veces = 3
			Rediseñar la organización	-Promueve la voluntad de compromiso entre los colaboradores fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos.	2		Casi nunca = 2
				-Se genera tiempos determinados de planificación para los docentes	5		
				-Se establecen grupos para la resolución de problemas	8		
				-Distribuye el liderazgo en tareas específicas para un mayor			Nunca = 1

---

	involucramiento de los docentes en la toma de decisiones	11
	-Propicia el involucramiento de las familias con la comunidad educativa.	14
	-Promueve convenios y alianzas con el entorno para obtener nuevas oportunidades	16
Capacidad de gestión	-Convoca profesores con intereses y capacidades para profundizar los esfuerzos de la institución educativa.	3
	-Considera importante el acompañamiento y monitoreo a la enseñanza que imparte cada docente.	6
	-Coordina el currículo para llevar de mejor manera la enseñanza.	9
	-Provee de recursos para la enseñanza de los estudiantes.	12
	-Se preocupa por monitorear la práctica docente y el progreso de los estudiantes.	15
	-Proporciona apoyo técnico para el trabajo pedagógico de los docentes.	17
	-El directivo toma en cuenta el currículo para solucionar problemas actuales.	18

---

<b>Trabajo colegiado</b>	Romero y Ramírez (2006) mencionan que el trabajo colegiado es un espacio que permite la cooperación conjunta de los docentes y directivos con la finalidad de encontrar soluciones y producir respuestas a los problemas pedagógicos que están latentes en la I.E, de igual manera, posibilita que la información reclutada sea tomada en cuenta para que tanto directivos y docentes entiendan de mejor forma el proceso de la formación de los educandos y se	De acuerdo a Romero y Ramírez (2006) quienes operacionalizan al trabajo colegiado, menciona que contiene 4 dimensiones: Personal, institucional, didáctica y social.	<b>Dimensión personal</b>	- ¿El tiempo de servicio docente en esta institución educativa le permite el conocimiento de la institución y la experiencia para la participación del trabajo colegiado docente?	1	Ordinal	
				- ¿En la institución educativa se brinda las condiciones necesarias para realizar el trabajo colegiado para su labor de preparación y enseñanza eficaz para el aprendizaje de los estudiantes?	5		Siempre = 5
				- ¿El trabajo colegiado propicia capacitaciones para su desarrollo profesional y práctica docente?	9		Casi siempre = 4
				- ¿Los docentes comparten las experiencias de su desarrollo profesional en las reuniones de trabajo colegiado?	13		A veces = 3
				- ¿Las reuniones del trabajo colegiado son planificadas y bien estructuradas con temas significativos para su labor pedagógica?	17		Casi nunca = 2
				- ¿Los trabajos realizados en las reuniones colegiadas le son útiles para su labor pedagógica?	18		Nunca = 1
			<b>Dimensión institucional</b>	- ¿Las opiniones y acuerdos del trabajo colegiado docente son consideradas para la toma de	2		



---

tenga más claridad sobre el ejercicio docente en la tarea educativa.

decisiones en la gestión escolar por el líder directivo?

- ¿Existe compromiso docente para asistir y participar colaborativamente en las reuniones de trabajo colegiado para la toma de decisiones sobre la gestión institucional? 6

- ¿Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones colegiadas? 10

- ¿Se lleva a la práctica los acuerdos de las reuniones entre docentes? 14

---

**Dimensión didáctica** - ¿En las reuniones de trabajo colegiado participa con otros colegas sobre la planificación curricular anual? 3

- ¿En las reuniones del trabajo colegiado participa con otros colegas para la elaboración de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje? 7

- ¿Ha participado en al menos una reunión de trabajo con otros colegas de esta institución educativa para la revisión y ajuste de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje? 11

- ¿En las reuniones del trabajo colegiado comparte, analiza y reflexiona con los demás colegas 15

---

---

sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en aula?

<b>Dimensión social</b>	- ¿Se impulsa el trabajo colegiado colaborativo en la institución educativa?	4
	- ¿Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de sus colegas?	8
	- ¿Articulan proyectos de labor social hacia la formación y desarrollo del educando?	12
	- ¿Los trabajos colegiados docentes tienen un impacto directo en la comunidad educativa?	16

---

## Anexo 03 Instrumentos de evaluación

### Cuestionario sobre el Liderazgo directivo

Nombres y apellidos:

I.E:

Nivel:

Sexo:

El presente cuestionario mide la percepción acerca del liderazgo directivo en su I.E, sírvase responder todas y cada una de las preguntas consignadas en el cuestionario, leyendo atentamente los indicadores.

Marque una (X) en el casillero correspondiente donde el directivo de su I.E:

Nº	Indicador	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Identifica nuevas oportunidades para la institución educativa inspirando una visión al futuro					
2	Promueve la voluntad de compromiso entre los colaboradores fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos					
3	Convoca profesores con intereses y capacidades para profundizar los esfuerzos de la institución educativa					
4	Delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros de la institución educativa.					
5	Se genera tiempos determinados de planificación para los docentes					
6	Considera importante el acompañamiento y monitoreo a la enseñanza que imparte cada docente.					
7	Los acuerdos se construyen sobre las metas establecidas para acercarse a la visión.					
8	Para la resolución de problemas se establecen grupos					
9	Coordina el currículo para llevar de mejor manera la enseñanza.					
10	La comunicación está centrada sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI					
11	Distribuye el liderazgo en tareas específicas para un mayor involucramiento de los docentes en la toma de decisiones					
12	Provee de recursos para la enseñanza de los estudiantes.					
13	Demuestra expectativas altas sobre la excelencia, calidad y el desempeño del cumplimiento de las metas.					
14	Propicia el involucramiento de las familias con la comunidad educativa.					
15	Se preocupa por monitorear la práctica docente y el progreso de los estudiantes.					
16	Promueve convenios y alianzas con el entorno para obtener nuevas oportunidades					
17	Proporciona apoyo técnico para el trabajo pedagógico de los docentes.					
18	El directivo toma en cuenta el currículo para solucionar problemas actuales					

**Cuestionario de Trabajo colegiado**

**Nombres y apellidos:**

**I.E:**

**Nivel:**

**Sexo:**

**El presente cuestionario mide la percepción acerca del trabajo colegiado en su I.E, sírvase responder todas y cada una de las preguntas consignadas en el cuestionario, leyendo atentamente los indicadores.**

**Marque una (X) en el casillero correspondiente donde en su I.E:**

Nº	Indicador	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿El tiempo de servicio docente en esta institución educativa le permite el conocimiento de la institución y la experiencia para la participación del trabajo colegiado docente?					
2	¿Las opiniones y acuerdos del trabajo colegiado docente son consideradas para la toma de decisiones en la gestión escolar por el líder directivo?					
3	¿En las reuniones de trabajo colegiado participa con otros colegas sobre la planificación curricular anual?					
4	¿Se impulsa el trabajo colegiado colaborativo en la institución educativa?					
5	¿En la institución educativa se brinda las condiciones necesarias para realizar el trabajo colegiado para su labor de preparación y enseñanza eficaz para el aprendizaje de los estudiantes?					
6	¿Existe compromiso docente para asistir y participar colaborativamente en las reuniones de trabajo colegiado para la toma de decisiones sobre la gestión institucional?					
7	¿En las reuniones del trabajo colegiado participa con otros colegas para la elaboración de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?					
8	¿Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de sus colegas?					
9	¿El trabajo colegiado propicia capacitaciones para su desarrollo profesional y práctica docente?					
10	¿Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones colegiadas?					
11	¿Ha participado en al menos una reunión de trabajo con otros colegas de esta institución educativa para la revisión y ajuste de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?					
12	¿Articulan proyectos de labor social hacia la formación y desarrollo del educando?					
13	¿Durante las reuniones de trabajo colegiado los docentes comparten las experiencias de su desarrollo profesional?					
14	¿Los acuerdos de las reuniones entre docentes se llevan a practica?					
15	¿En las reuniones del trabajo colegiado comparte, analiza y reflexiona con los demás colegas sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en aula?					
16	¿Los trabajos colegiados docentes tienen un impacto directo en la comunidad educativa?					
17	¿Las reuniones del trabajo colegiado son planificadas y bien estructuradas con temas significativos para su labor pedagógica?					
18	¿Los trabajos realizados en las reuniones colegiadas le son útiles para su labor pedagógica?					

- **Fichas Técnicas de los instrumentos**

Ficha técnica Instrumento Liderazgo directivo

**Nombre:** Test de Liderazgo pedagógico directivo

**Autor y año:** Monzón, A. (2022)

**Adaptación:** Adaptado por Pelagia Cipriana Córdova Huamani para Instituciones Educativas del distrito de Písaq, Cusco, en 2022

**Aplicación:** Individual y colectivo

**Duración:** Entre 10-15 min

**Calificación:** Puntuaciones entre 12 – 38 bajo  
39 – 64 medio  
65 – 90 alto

**Calificación por dimensiones:**

**Dimensión 1:** Puntuaciones entre 5 – 12 bajo  
13 – 19 medio  
20 – 25 alto

**Dimensión 2:** Puntuaciones entre 06 – 14 bajo  
15 – 22 medio  
23 – 30 alto

**Dimensión 3:** Puntuaciones entre 7 – 16 bajo  
17 – 25 medio  
26 – 35 alto

Ficha Técnica Instrumento Trabajo Colegiado docente

**Nombre:** Test de Trabajo Colegiado docente

**Autor y año:** Monzón, A. (2022)

**Adaptación:** Adaptado por Pelagia Cipriana Córdova Huamani para Instituciones Educativas del distrito de Písaq, Cusco, en 2022

**Aplicación:** Individual y colectivo

**Duración:** Entre 10-15 min

**Calificación:** Puntuaciones entre 12 – 38 bajo  
39 – 64 medio  
65 – 90 alto

**Calificación por dimensiones:**

**Dimensión 1:** Puntuaciones entre 06 – 14 bajo  
15 – 22 medio  
23 – 30 alto

**Dimensión 2:** Puntuaciones entre 4 – 9 bajo  
10 – 14 medio  
15 – 20 alto

**Dimensión 3:** Puntuaciones entre 4 – 9 bajo  
10 – 14 medio  
15 – 20 alto

**Dimensión 4:** Puntuaciones entre 4 – 9 bajo  
10 – 14 medio  
15 – 20 alto

## Anexo 04 Validez de los instrumentos

### - Certificados de validez de los expertos



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: TRABAJO COLEGIADO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Personal</b>							
1	¿El tiempo de servicio docente en esta institución educativa le permite el conocimiento de la institución y la experiencia para la participación del trabajo colegiado docente?	✓		✓		✓		
5	¿En la institución educativa se brinda las condiciones necesarias para realizar el trabajo colegiado para su labor de preparación y enseñanza eficaz para el aprendizaje de los estudiantes?	✓		✓		✓		
9	¿El trabajo colegiado propicia capacitaciones para su desarrollo profesional y práctica docente?	✓		✓		✓		
13	¿Durante las reuniones de trabajo colegiado los docentes comparten las experiencias de su desarrollo profesional?	✓		✓		✓		
17	¿Las reuniones del trabajo colegiado son planificadas y bien estructuradas con temas significativos para su labor pedagógica?	✓		✓		✓		
18	¿Los trabajos realizados en las reuniones colegiadas le son útiles para su labor pedagógica?	✓		✓		✓		
n								
	<b>DIMENSIÓN 2: Institucional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
2	¿Las opiniones y acuerdos del trabajo colegiado docente son consideradas para la toma de decisiones en la gestión escolar por el líder directivo?	✓		✓		✓		
6	¿Existe compromiso docente para asistir y participar colaborativamente en las reuniones de trabajo colegiado para la toma de decisiones sobre la gestión institucional?	✓		✓		✓		
10	¿Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones colegiadas?	✓		✓		✓		
14	¿Los acuerdos de las reuniones entre docentes se llevan a practica?	✓		✓		✓		
n								
	<b>DIMENSIÓN 3: Didáctica</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

	DIMENSIÓN 3: Capacidad de gestión	Si	No	Si	No	Si	No
3	Convoca profesores con intereses y capacidades para profundizar los esfuerzos de la institución educativa.	✓		✓		✓	
6	Considera importante el acompañamiento y monitoreo a la enseñanza que imparte cada docente.	✓		✓		✓	
9	Coordina el currículo para llevar de mejor manera la enseñanza.	✓		✓		✓	
12	Provee de recursos para la enseñanza de los estudiantes.	✓		✓		✓	
15	Se preocupa por monitorear la práctica docente y el progreso de los estudiantes.	✓		✓		✓	
17	Proporciona apoyo técnico para el trabajo pedagógico de los docentes.	✓		✓		✓	
18	El directivo toma en cuenta el currículo para solucionar problemas actuales	✓		✓		✓	
n							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr Mg: Sapana Valdivia Nancy..... DNI: 24670438

Especialidad del validador: Ciencias de la Educación.....

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

05 de Mayo del 2022



Firma del Experto Informante.





3	¿En las reuniones de trabajo colegiado participa con otros colegas sobre la planificación curricular anual?	✓		✓		✓	
7	¿En las reuniones del trabajo colegiado participa con otros colegas para la elaboración de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?	✓		✓		✓	
11	¿Ha participado en al menos una reunión de trabajo con otros colegas de esta institución educativa para la revisión y ajuste de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?	✓		✓		✓	
15	¿En las reuniones del trabajo colegiado comparte, analiza y reflexiona con los demás colegas sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en aula?	✓		✓		✓	
n							
	<b>DIMENSIÓN 4: Social</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
4	¿Se impulsa el trabajo colegiado colaborativo en la institución educativa?	✓		✓		✓	
8	¿Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de sus colegas?	✓		✓		✓	
12	¿Articulan proyectos de labor social hacia la formación y desarrollo del educando?	✓		✓		✓	
16	¿Los trabajos colegiados docentes tienen un impacto directo en la comunidad educativa?	✓		✓		✓	
n							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Sapana Valdivia Nancy   DNI: 24670438

Especialidad del validador: Ciencias de la Educación

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

05 de Mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: TRABAJO COLEGIADO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Personal</b>								
1	¿El tiempo de servicio docente en esta institución educativa le permite el conocimiento de la institución y la experiencia para la participación del trabajo colegiado docente?	X		X		X		
5	¿En la institución educativa se brinda las condiciones necesarias para realizar el trabajo colegiado para su labor de preparación y enseñanza eficaz para el aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X		
9	¿El trabajo colegiado propicia capacitaciones para su desarrollo profesional y práctica docente?	X		X		X		
13	¿Durante las reuniones de trabajo colegiado los docentes comparten las experiencias de su desarrollo profesional?	X		X		X		
17	¿Las reuniones del trabajo colegiado son planificadas y bien estructuradas con temas significativos para su labor pedagógica?	X		X		X		
18	¿Los trabajos realizados en las reuniones colegiadas le son útiles para su labor pedagógica?	X		X		X		
n								
<b>DIMENSIÓN 2: Institucional</b>								
2	¿Las opiniones y acuerdos del trabajo colegiado docente son consideradas para la toma de decisiones en la gestión escolar por el líder directivo?	X		X		X		
6	¿Existe compromiso docente para asistir y participar colaborativamente en las reuniones de trabajo colegiado para la toma de decisiones sobre la gestión institucional?	X		X		X		
10	¿Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones colegiadas?	X		X		X		
14	¿Los acuerdos de las reuniones entre docentes se llevan a práctica?	X		X		X		
n								
<b>DIMENSIÓN 3: Didáctica</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	

3	¿En las reuniones de trabajo colegiado participa con otros colegas sobre la planificación curricular anual?	X		X		X	
7	¿En las reuniones del trabajo colegiado participa con otros colegas para la elaboración de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?	X		X		X	
11	¿Ha participado en al menos una reunión de trabajo con otros colegas de esta institución educativa para la revisión y ajuste de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?	X		X		X	
15	¿En las reuniones del trabajo colegiado comparte, analiza y reflexiona con los demás colegas sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en aula?	X		X		X	
n							
	<b>DIMENSIÓN 4: Social</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
4	¿Se impulsa el trabajo colegiado colaborativo en la institución educativa?	X		X		X	
8	¿Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de sus colegas?	X		X		X	
12	¿Articulan proyectos de labor social hacia la formación y desarrollo del educando?	X		X		X	
16	¿Los trabajos colegiados docentes tienen un impacto directo en la comunidad educativa?	X		X		X	
n							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Zegarra Salas Wilbert   DNI: 23899890

Especialidad del validador: Dr. en Administración Educativa

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

05 de Mayo del 2022  
  
  
 Dr. Wilbert Zegarra Salas

Firma del Experto Informante.



		Si	No	Si	No	Si	No
3	<b>DIMENSIÓN 3: Capacidad de gestión</b> Convoca profesores con intereses y capacidades para profundizar los esfuerzos de la institución educativa.	X		X		X	
6	Considera importante el acompañamiento y monitoreo a la enseñanza que imparte cada docente.	X		X		X	
9	Coordina el currículo para llevar de mejor manera la enseñanza.	X		X		X	
12	Provee de recursos para la enseñanza de los estudiantes.	X		X		X	
15	Se preocupa por monitorear la práctica docente y el progreso de los estudiantes.	X		X		X	
17	Proporciona apoyo técnico para el trabajo pedagógico de los docentes.	X		X		X	
18	El directivo toma en cuenta el currículo para solucionar problemas actuales	X		X		X	
n							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Zegarra Salas Wilbert ..... DNI: 23899990 .....

Especialidad del validador: Administración Educativa .....

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

05 de mayo del 2022  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLISO

Wilbert Zegarra Salas  
Dr. Wilbert Zegarra Salas  
DOCENTE

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: TRABAJO COLEGIADO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Personal</b>								
1	¿El tiempo de servicio docente en esta institución educativa le permite el conocimiento de la institución y la experiencia para la participación del trabajo colegiado docente?	X		X		X		
5	¿En la institución educativa se brinda las condiciones necesarias para realizar el trabajo colegiado para su labor de preparación y enseñanza eficaz para el aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X		
9	¿El trabajo colegiado propicia capacitaciones para su desarrollo profesional y práctica docente?	X		X		X		
13	¿Durante las reuniones de trabajo colegiado los docentes comparten las experiencias de su desarrollo profesional?	X		X		X		
17	¿Las reuniones del trabajo colegiado son planificadas y bien estructuradas con temas significativos para su labor pedagógica?	X		X		X		
18	¿Los trabajos realizados en las reuniones colegiadas le son útiles para su labor pedagógica?	X		X		X		
n								
<b>DIMENSIÓN 2: Institucional</b>								
2	¿Las opiniones y acuerdos del trabajo colegiado docente son consideradas para la toma de decisiones en la gestión escolar por el líder directivo?	X		X		X		
6	¿Existe compromiso docente para asistir y participar colaborativamente en las reuniones de trabajo colegiado para la toma de decisiones sobre la gestión institucional?	X		X				
10	¿Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones colegiadas?	X		X		X		
14	¿Los acuerdos de las reuniones entre docentes se llevan a práctica?	X		X		X		
n								
<b>DIMENSIÓN 3: Didáctica</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	

DIMENSIÓN 3: Capacidad de gestión		SI	No	SI	No	SI	No
3	Convoca profesores con intereses y capacidades para profundizar los esfuerzos de la institución educativa.	X		X		X	
6	Considera importante el acompañamiento y monitoreo a la enseñanza que imparte cada docente.	X		X		X	
9	Coordina el currículo para llevar de mejor manera la enseñanza.	X		X		X	
12	Provee de recursos para la enseñanza de los estudiantes.	X		X		X	
15	Se preocupa por monitorear la práctica docente y el progreso de los estudiantes.	X		X		X	
17	Proporciona apoyo técnico para el trabajo pedagógico de los docentes.	X		X		X	
18	El directivo toma en cuenta el currículo para solucionar problemas actuales	X		X		X	
n							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):  someter a prueba piloto y alfa de cronbach

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:  Ladislao Monge Suárez     DNI:  24798923

Especialidad del validador:  Docencia e investigación en educación superior.

Cusco,  5  de  mayo  del  2022



Firma del Experto Informante.

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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





3	¿En las reuniones de trabajo colegiado participa con otros colegas sobre la planificación curricular anual?	X		X		X	
7	¿En las reuniones del trabajo colegiado participa con otros colegas para la elaboración de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?	X		X		X	
11	¿Ha participado en al menos una reunión de trabajo con otros colegas de esta institución educativa para la revisión y ajuste de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje?	X		X		X	
15	¿En las reuniones del trabajo colegiado comparte, analiza y reflexiona con los demás colegas sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en aula?	X		X		X	
n							
	<b>DIMENSIÓN 4: Social</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
4	¿Se impulsa el trabajo colegiado colaborativo en la institución educativa?	X		X		X	
8	¿Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de sus colegas?	X		X		X	
12	¿Articulan proyectos de labor social hacia la formación y desarrollo del educando?	X		X		X	
16	¿Los trabajos colegiados docentes tienen un impacto directo en la comunidad educativa?	X		X		X	
n							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Someter a prueba piloto y alfa de Cronbach

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Ladislao Monge Suárez    DNI: 24788923

Especialidad del validador: Docencia e investigación en educación superior

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Cusco, 5 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

- Ficha Sunedu de los jueces expertos

29/6/22, 19:14



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

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

**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
MONGE SUAREZ, LADISLAO DNI 24788923	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 14/04/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
MONGE SUAREZ, LADISLAO DNI 24788923	<b>TITULO DE LIC. EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 14/04/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
MONGE SUAREZ, LADISLAO DNI 24788923	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 27/01/1997 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
MONGE SUAREZ, LADISLAO DNI 24788923	<b>MAGISTER EN EDUCACION</b> MENCION EN DOCENCIA E INVESTIGACION EN EDUCACION SUPERIOR Fecha de diploma: 29/10/2008 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA <i>PERU</i>
MONGE SUAREZ, LADISLAO DNI 24788923	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> LENGUA Y LITERATURA Fecha de diploma: 14/04/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ZEGARRA SALAS, WILBERT DNI 23899890	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 12/02/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
ZEGARRA SALAS, WILBERT DNI 23899890	<b>TITULO DE LIC. EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 12/02/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
ZEGARRA SALAS, WILBERT DNI 23899890	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 26/02/1996 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
ZEGARRA SALAS, WILBERT DNI 23899890	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> HISTORIA Y GEOGRAFIA Fecha de diploma: 12/02/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
ZEGARRA SALAS, WILBERT DNI 23899890	<b>MAESTRO EN ADMINISTRACION</b> MENCION: GERENCIA DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 19/06/2014 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. <i>PERU</i>
ZEGARRA SALAS, WILBERT DNI 23899890	<b>DOCTOR EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 10/04/15 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
SAPANA VALDIVIA, NANCY DNI 24670438	<b>TITULO DE LIC. EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 14/01/1995 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
SAPANA VALDIVIA, NANCY DNI 24670438	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 17/11/1993 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
SAPANA VALDIVIA, NANCY DNI 24670438	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 14/01/1995 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
SAPANA VALDIVIA, NANCY DNI 24670438	<b>MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> CON MENCION EN INVESTIGACION Y DOCENCIA Fecha de diploma: 14/11/2012 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO <i>PERU</i>
SAPANA VALDIVIA, NANCY DNI 24670438	<b>BACHILLER EN DERECHO</b> Fecha de diploma: 15/01/2014 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO <i>PERU</i>
SAPANA VALDIVIA, NANCY DNI 24670438	<b>DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 03/12/14 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO <i>PERU</i>

# Anexo 05 Base de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda																																													
Visible: 41 de 41 variables																																													
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	Vd	Vi	DL1	DL2	DL3	var	v		
1	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	84	86	31	29	26		
2	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	85	86	30	30	26				
3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	82	82	21	30	31				
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	82	83	23	27	33				
5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	76	77	24	30	23				
6	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	82	83	22	27	34					
7	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	77	78	22	26	30				
8	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	84	86	23	28	35				
9	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	82	84	24	27	33					
10	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	77	78	24	24	30				
11	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	78	79	25	24	30					
12	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	78	79	24	25	30					
13	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	81	83	23	28	32					
14	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	81	83	22	28	33				
15	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	74	75	22	21	32				
16	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	81	83	22	30	31				
17	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	78	80	24	24	32		
18	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	60	62	20	20	22				
19	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	69	71	20	21	30				
20	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	76	78	21	26	31				
21	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	80	82	22	28	32				
22	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	80	82	25	26	31			
23	4	5	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	80	82	23	28	31				

Vista de datos Vista de variables



Visible: 41 de 41 variables

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	Vd	Vi	DL1	DL2	DL3	var	v	
24	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	54	58	22	16	20			
25	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	40	43	12	11	20			
26	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	60	62	20	20	22			
27	4	3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	80	82	23	27	32		
28	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	81	82	22	27	33			
29	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	70	70	20	20	30				
30	4	3	5	5	3	5	5	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	76	76	22	24	30			
31	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	77	78	22	26	30			
32	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	80	80	20	29	31			
33	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	83	83	23	29	31			
34	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	84	84	25	27	32			
35	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	88	88	25	28	32			
36	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	85	23	28	32			
37	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	67	67	20	23	24		
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	72	20	24	28			
39	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	86	86	24	28	34			
40	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	84	84	24	26	34				
41	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	65	65	21	21	23			
42	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	74	75	24	23	28			
43	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	65	20	22	23		
44	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	69	70	23	20	27			
45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	88	89	26	30	33			
46	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	67	67	20	20	27			

Vista de datos Vista de variables



Visible: 41 de 41 variables

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	Vd	Vi	DL1	DL2	DL3	var	v	
48	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	81	81	22	27	32			
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	90	25	30	35		
50	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	74	21	23	30			
51	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	73	74	21	23	30			
52	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	75	76	22	24	30		
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	73	21	24	28			
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	70	20	22	28			
55	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	77	78	22	27	29			
56	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	80	81	21	29	31			
57	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	80	81	21	29	31			
58	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	84	84	21	30	33				
59	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	88	88	23	30	34				
60	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81	82	20	28	34			
61	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	67	68	20	23	25			
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	72	20	24	28			
63	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	86	87	25	28	34			
64	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	84	84	22	28	34				
65	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	65	65	20	20	25			
66	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	74	74	25	24	35			
67	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	64	21	22	21			
68	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69	69	23	24	22			
69	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	88	88	26	29	33			
70	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	67	68	20	18	30				

Vista de datos Vista de variables





Visible: 41 de 41 variables

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	Vd	Vi	DL1	DL2	DL3	var	v	
70	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	67	68	20	18	30		
71	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	71	21	20	30		
72	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	81	82	22	27	33			
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	90	25	30	35			
74	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	75	23	22	30			
75	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	73	74	22	22	30			
76	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	75	78	22	26	30		
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	73	19	24	30			
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	69	19	22	28			
79	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	77	80	22	27	31			
80	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	80	82	23	28	31			
81	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	80	82	23	28	31			
82	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	84	85	25	28	32			
83	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	88	85	25	28	32			
84	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81	84	23	28	33			
85	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	67	70	20	23	27		
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	72	20	24	28			
87	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	86	87	24	29	34			
88	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	84	85	23	30	32			
89	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	65	66	20	21	25			
90	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	74	76	21	25	30			
91	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	65	25	20	20				
92	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	69	25	21	23			



Visible: 41 de 41 variables

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	Vd	Vi	DL1	DL2	DL3	var	v	
88	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	84	85	23	30	32		
89	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	65	66	20	21	25			
90	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	74	76	21	25	30			
91	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	65	25	20	20			
92	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69	69	25	21	23			
93	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	88	88	27	27	34			
94	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	67	67	20	20	27		
95	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	56	16	18	22				
96	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	81	82	22	29	31				
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	90	25	30	35				
98	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	74	23	24	27				
99	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	73	76	23	24	29			
100	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	75	78	24	25	29			
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	73	22	24	27				
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	70	20	20	30				
103	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	75	20	25	30				
104	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	73	74	19	25	30			
105	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	75	78	22	26	30				
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	73	19	24	30				
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	70	20	22	26				
108																																												
109																																												
110																																												