

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**La gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés
Belaúnde del distrito de la Victoria, UGEL 03 - Lima, 2016**

Presentada por

Silvia Elena RUIZ ZAVALA

ASESOR

María Maura CAMAC TIZA

**Para optar al Grado Académico de
Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Evaluación y Acreditación
de la Calidad Educativa**

Lima - Perú

2022

La gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa
Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03-Lima,
2016

A las personas que han orientado mi vida a lo largo de estos años y que por eso han participado tan incisivamente de su escritura.

A mi madre, la persona más sabia con quién con mucho tiempo convivo en una distancia cercana; y a mis queridos hijos, Renato e Italo.

Reconocimiento

Al Programa de Maestría en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y valle, expreso mis agradecimientos. Durante la realización de la maestría, tuve la oportunidad de cursar disciplinas que mucho me enseñaron sobre investigación en Educación; participar de seminarios de investigación, coloquios e incluso asistir a actos de defensa de maestría y de doctorado, que se constituyeron en ricos espacios formativos.

A los docentes del Programa de Maestría en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa, por la oportunidad de calificación junto a ese conceptuado grupo de docentes e investigadores, especialmente por la generosidad en el intercambio de conocimientos y de rica bibliografía. Es importante registrar que mucho aprendí con muchos otros docentes, sea en eventos académicos, sea en las conversaciones durante algunos cafés, de esa forma, obligada a todos los docentes del área de Educación.

A mi asesora, por haber depositado en mí la confianza, el respeto, el profesionalismo necesario para la construcción de la tesis.

Tabla de contenidos

| | |
|---|-----------|
| Carátula..... | i |
| Título | ii |
| Dedicatoria..... | iii |
| Reconocimiento | iv |
| Tabla de contenidos | v |
| Lista de tablas | viii |
| Lista de figuras | x |
| Resumen | xii |
| Abstract..... | xiii |
| Introducción | xiv |
| Capítulo I. Planteamiento del Problema..... | 17 |
| 1.1 Determinación del Problema | 17 |
| 1.2 Formulación del Problema | 21 |
| 1.2.1 Problema general..... | 21 |
| 1.2.2 Problemas específicos..... | 21 |
| 1.3 Objetivos | 22 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 22 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 22 |
| 1.4 Importancia y Alcance de la Investigación | 22 |
| 1.4.1 Importancia de la investigación..... | 22 |
| 1.4.2 Alcances de la investigación..... | 24 |
| 1.5 Limitaciones de la Investigación..... | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 1.5.1 Limitación metodológica | 25 |
| 1.5.2 Limitación de recursos..... | 25 |
| 1.5.3 Limitación teórica..... | 25 |
| Capítulo II. Marco Teórico | 26 |
| 2.1 Antecedentes del Estudio | 26 |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales..... | 26 |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales..... | 28 |
| 2.2 Bases Teóricas..... | 31 |
| 2.2.1 Gestión educativa..... | 31 |
| 2.2.2 Rol del director. | 38 |
| 2.3 Definición de Términos Básicos | 55 |
| Capítulo III. Hipótesis y Variables | 57 |
| 3.1 Hipótesis..... | 57 |
| 3.1.1 Hipótesis general. | 57 |
| 3.1.2 Hipótesis específicas..... | 57 |
| 3.2 Variables | 58 |
| 3.2.1 Definición conceptual..... | 58 |
| 3.2.2 Definición operacional..... | 58 |
| 3.3 Operacionalización de variables..... | 59 |
| Capítulo IV. Metodología | 61 |
| 4.1 Enfoque de la Investigación | 61 |
| 4.2 Tipo de Investigación | 61 |
| 4.3 Diseño de Investigación | 61 |
| 4.4 Población y Muestra..... | 62 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4.1 Población..... | 62 |
| 4.4.2 Muestra..... | 63 |
| 4.5 Técnicas es Instrumentos de Recolección de Información..... | 63 |
| 4.5.1 Técnica de la encuesta..... | 63 |
| 4.5.2 Instrumento de recolección de información..... | 64 |
| 4.6 Tratamiento Estadístico..... | 66 |
| Capítulo V. Resultados..... | 67 |
| 5.1 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos..... | 67 |
| 5.1.1 Validez de los instrumentos..... | 67 |
| 5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos..... | 67 |
| 5.2 Presentación y Análisis de los Resultados..... | 69 |
| 5.2.1 Nivel descriptivo..... | 69 |
| 5.2.2 Nivel inferencial..... | 82 |
| 5.3 Discusión..... | 91 |
| Conclusiones..... | 94 |
| Recomendaciones..... | 95 |
| Referencias..... | 96 |
| Apéndices..... | 99 |
| Apéndice 1..... | 100 |
| Apéndice 2..... | 102 |
| Apéndice 3..... | 104 |
| Apéndice 4..... | 109 |

Lista de tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Operacionalización de la Variable 1: Gestión educativa..... | 59 |
| Tabla 2 | Operacionalización de la Variable 2: Rol del director | 60 |
| Tabla 3 | Población de docentes de la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, 2016..... | 63 |
| Tabla 4 | Niveles y rangos del cuestionario sobre la gestión educativa..... | 64 |
| Tabla 5 | Niveles y rangos del cuestionario para el rol del director | 65 |
| Tabla 6 | Validez de los instrumentos | 67 |
| Tabla 7 | Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna | 68 |
| Tabla 8 | Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa | 69 |
| Tabla 9 | Distribución de frecuencias de la dimensión pedagógica | 70 |
| Tabla 10 | Distribución de frecuencias de la dimensión institucional..... | 71 |
| Tabla 11 | Distribución de frecuencias de la dimensión administrativa..... | 72 |
| Tabla 12 | Distribución de frecuencias de la dimensión comunitaria | 73 |
| Tabla 13 | Distribución de frecuencias de la variable rol del director..... | 74 |
| Tabla 14 | Distribución de frecuencias de la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes..... | 75 |
| Tabla 15 | Distribución de frecuencias de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | 76 |
| Tabla 16 | Distribución de los niveles comparativos entre la gestión educativa y el rol del director..... | 77 |
| Tabla 17 | Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión pedagógica y el rol del director | 78 |

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 18 | Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión institucional y el rol del director | 79 |
| Tabla 19 | Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión administrativa y el rol del director | 80 |
| Tabla 20 | Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión comunitaria y el rol del director | 81 |
| Tabla 21 | Pruebas de normalidad | 82 |
| Tabla 22 | Correlación y significación entre gestión educativa y rol del director..... | 84 |
| Tabla 23 | Correlación y significación entre dimensión pedagógica y rol del director..... | 85 |
| Tabla 24 | Correlación y significación entre dimensión institucional y rol del director | 87 |
| Tabla 25 | Correlación y significación entre dimensión administrativa y rol del director | 88 |
| Tabla 26 | Correlación y significación entre dimensión comunitaria y rol del director | 90 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Gestión educativa..... | 69 |
| Figura 2. Dimensión pedagógica..... | 70 |
| Figura 3. Dimensión institucional | 71 |
| Figura 4. Dimensión administrativa | 72 |
| Figura 5. Dimensión comunitaria..... | 73 |
| Figura 6. Rol del director | 74 |
| Figura 7. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes..... | 75 |
| Figura 8. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes ... | 76 |
| Figura 9. Distribución de los niveles comparativos entre la gestión educativa y el rol del director | 77 |
| Figura 10. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión pedagógica y el rol del director | 78 |
| Figura 11. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión institucional y el rol del director | 79 |
| Figura 12. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión administrativa y el rol del director | 80 |
| Figura 13. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión comunitaria y el rol del director | 81 |
| Figura 14. Distribución de frecuencias de los puntajes de la dimensión pedagógica | 82 |
| Figura 15. Distribución de frecuencias el rol del director..... | 83 |
| Figura 16. Diagrama de dispersión gestión educativa vs rol del director. | 84 |
| Figura 17. Diagrama de dispersión dimensión pedagógica vs rol del director. | 86 |
| Figura 18. Diagrama de dispersión dimensión institucional vs rol del director. | 87 |

Figura 19. Diagrama de dispersión dimensión administrativa vs rol del director.....89

Figura 20. Diagrama de dispersión dimensión comunitaria vs rol del director.90

Resumen

El trabajo realizado sobre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03-Lima, 2016 tiene como problemática principal: ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el rol del director? y se formuló como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el rol del director. Este estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, con un diseño no experimental. La muestra fueron 69 docentes, siendo en este caso la misma muestra, censal. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario según las variables (Gestión educativa y Rol del director). Entre los principales resultados se pudo hallar que el 53,6 % (37) de los encuestados perciben una gestión educativa regular, y el 42,0 % (29) de los encuestados perciben un rol del director malo. Su principal conclusión es: existe relación significativa entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03-Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,720; Correlación positiva muy alta).

Palabras clave: gestión, educación, rol del director.

Abstract

The work carried out on the educational management and the role of the director in the Educational Institution Víctor Andrés Belaúnde of the district of La Victoria, UGEL 03-Lima, 2016 has as main problem: What is the relationship between Educational Management and the Role of the Director and The objective was formulated to determine the relationship that exists between Educational Management and the Role of the Director. This study is of a correlational type quantitative approach, with a non-experimental design. The sample was 69 teachers, being in this case the same sample, census. For the data collection, the questionnaire was used according to the variables (Educational management and Role of the director). Among the main results it was found that 53,6 % (37) of the respondents perceive a regular educational management, and 42,0 % (29) of the respondents perceive a role of the bad director. Its main conclusion is that there is a significant relationship between educational management and the role of the director in the Victor Andrés Belaúnde educational institution in the district of La Victoria, UGEL 03-Lima, 2016 ($p < 0,05$, Spearman's Rho = 0,720, positive correlation). very high).

Keywords: educational management, role of the director.

Introducción

El presente estudio titulado *La gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03-Lima, 2016*, se realizó con el propósito de hallar la relación que hay entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03-Lima, 2016. Fue desarrollada bajo el estricto seguimiento de las normas otorgadas por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y se encuentra vinculada a la línea de investigación Gestión educativa. Tomamos como presupuesto que la gestión educativa, como campo del conocimiento, fue disputada por dos concepciones opuestas: una que abogaba que era tributaria de la Teoría General de la Administración; y, otra, que defendía la especificidad de la Administración Escolar.

Como preámbulo, es necesario acotar que, a lo largo del siglo XX, estas dos concepciones polarizaron los debates sobre la Administración y Gestión educativa y hegemoniza el campo. La primera busca situarla como actividad preponderantemente técnica, prevalece en las décadas de 1960 y 1970; el segundo despunta a partir de los años 1980, buscando la especificidad de la Administración / Gestión educativa, valorizando su dimensión política. Este tratamiento provocó en el campo de estudios e incluso en la formulación de las políticas educativas públicas, la secundarización de su dimensión pedagógica.

El referencial teórico se constituyó de las proposiciones que toman la escuela como objeto de análisis y de aquellos provenientes del campo de la Administración Educacional. Con el abordaje cuantitativo y delineamiento descriptivo correlacional, se hizo una investigación bibliográfica y de campo, investigación documental y cuestionarios. El estudio demostró que existe relación entre las variables.

Para alcanzar los objetivos mostrados y las metas trazadas, sobre todo para la redacción apropiada de esta investigación, fue necesario seguir los pasos previstos en el esquema actual del protocolo de informe de tesis otorgado por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, y sigue de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta la determinación del problema dentro del ámbito internacional, nacional, arribando así al ámbito local, con su respectiva formulación del problema tanto general, como las específicas. Así mismo, se hace mención de los objetivos generales y específicos, se describe la importancia y el alcance de la investigación, así como detallamos algunas restricciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se detalla las bases teóricas, en las que se da a conocer los antecedentes internacionales y nacionales relevantes sobre ambas variables o cada uno por separado, seguido de las reflexiones teóricas sobre el trabajo cooperativo y las practicas preprofesionales, concluyendo con las definiciones de los términos básicos de aquellas palabras importantes que se da a conocer en el capítulo.

El tercer capítulo se refiere a la formulación de la hipótesis general y específica; de la misma manera, se presenta las definiciones de cada una de las variables para detallar el desarrollo de estas.

El cuarto capítulo detalla el enfoque de investigación, dando a conocer el tipo de investigación, así como también el diseño de investigación, además, se detalla la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, concluyendo este capítulo con el tratamiento estadístico.

El quinto capítulo se refiere a los resultados que comprenden la veracidad y cuán confiables son los instrumentos, la presentación y la revisión de los resultados mediante la aplicación del SPSS V. 21, concluyendo con la discusión de resultados.

En la tesis se formula, por último, las conclusiones de la investigación realizada, las recomendaciones y las referencias consultadas a lo largo de la investigación y/o utilizadas

conforme a la normatividad del *Manual de la Asociación Americana de Psicología* (APA), versión 6, así como los respectivos apéndices.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1 Determinación del Problema

La formulación inicial de esta investigación partió de reflexiones en torno a vivencias personales de la investigadora en contacto con la institución pública donde labora, sea a condición de profesora, sea en calidad de formadora de profesores o sea como directivo. En estos espacios, observamos que la gestión educativa ocupa centralidad en los procesos desarrollados en el interior de la escuela, sin embargo, percibíamos la complejidad de la actividad de los directivos en la relación con los docentes y con los niveles jerárquicos de la administración que es gradual.

A partir de esa percepción, nos acercamos a las discusiones sobre la gestión educativa y el rol del director en sus múltiples dimensiones, tales como la responsabilidad por el trabajo docente, las tareas del día a día en la relación con los estudiantes, con padres y/o responsables, así como la relación con las diferentes instancias de la administración/gestión del sistema de enseñanza.

Sobre lo anterior, tenemos el aporte de Gómez y Macedo (2011), quienes dicen que:

Es innegable que el éxito de las transformaciones educativas descansa específicamente en la labor del docente y las reformas institucionales; en especial, en una descentralización de la administración educativa que llegue hasta las escuelas y las aulas, así como en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios. El problema es no solo de habilidades sino de voluntad, desarrollada a partir de la presión social efectiva sobre el Estado. (p.42).

Gómez y Macedo (2011) agregan que:

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, con un 90 % de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos. (p.42).

En el Perú, el campo de la gestión educativa fue pautado mediante el debate marcado por la aproximación oral por el distanciamiento con la Administración de Empresas. Se desprende que de esta polaridad entre el carácter técnico de la acción del administrador/gestor en contraposición a su función eminentemente política, se obstruye la dimensión pedagógica de esa práctica.

Por lo tanto, de acuerdo con este estudio, se hace necesario explicitar lo que estamos entendiendo por dimensiones, caras técnicas, políticas y pedagógicas de la gestión educativa una vez que recorren todo el trabajo. Para esa categorización, consideramos como acciones técnicas aquellas vinculadas directamente al control de personal, control financiero y de control de materiales, incluyendo todas las acciones que sirven de soporte para que la escuela cumpla su objetivo.

Gómez y Macedo (2011) hacen la siguiente reflexión:

Más de 60 mil centros de enseñanza son la base del sistema. Los públicos están pobremente implementados: el 3 % del presupuesto de educación primaria de la administración intermedia se destina a bienes y servicios, en tanto que, para esas partidas, el presupuesto de la burocracia es 47 % del total asignado. Tampoco

tienen la autonomía de los centros de educación privada, pues no manejan recursos del presupuesto estatal porque el pago de profesores y los pocos recursos en bienes y servicios que les corresponden son administrados por la administración intermedia. Para sus necesidades de funcionamiento dependen, casi exclusivamente, de las cuotas de la APAFA. Sus directores no deciden con qué profesores y textos escolares trabajar, ni les es fácil adoptar medidas respecto de problemas que le son propios. (p.43).

En este sentido, categorizamos como actividades políticas todas las prácticas que abarcan algún grado de participación de la comunidad en las decisiones de la gestión educativa. Esto implica momentos de reuniones y diálogos entre los gestores, docentes, padres de familia, así como con los estudiantes y con la comunidad.

Gómez y Macedo (2011) anotan que:

Siendo la Gestión Educativa uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados. Hay que olvidarse de reformas parciales, que afectan solo a una de las instancias de gestión, y emprender una verdadera modernización y moralización administrativa que parta del fortalecimiento de la escuela, las aulas y sus líderes – los directores–, de la racionalización normativa legal y de la puesta en vigencia de las Leyes de Carrera Administrativa Pública y la Ley de la Reforma de la Carrera Pública Magisterial, pues ellas incorporan los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que requiere el sistema. (p.43).

Consideramos aquellas que involucran directamente a la directora, y coordinadoras pedagógicas con acciones formativas en conjunto con los profesores y también con estudiantes, incluyendo aún las acciones disciplinarias, pues apuntan no al respeto a las normas, sino también a una perspectiva de formación de los estudiantes.

Para la construcción de esta tesis, partimos de la premisa de que existe una especificidad de la gestión educativa que la aleja de su pertenencia y vinculación a la administración de empresas. Entre esas particularidades, consideramos que toda acción del director del espacio escolar o en los espacios externos están imbricadas también por una naturaleza pedagógica, indisociable de las dimensiones técnica y política de su actuación. De esta forma, al explorar la temática de la administración / gestión escolar y sus rebajas en la actuación del director / gestor pretendemos contribuir con la reflexión sobre la definición de "dimensión pedagógica", poco estudiada y que se encuentra en elaboración en esta tesis.

A pesar de que el Ministerio de Educación (Minedu) ha emitido diversas normas para poder mejorar el servicio educativo, tales como el Marco de Buen Desempeño docente y el Marco de Buen desempeño del Director; los directores de las instituciones aún no logran superar las deficiencias de gestión en las instituciones educativas a su cargo, esto porque aún no saben cómo actuar, solo se dedican a ser controladores, fieles cumplidores de la norma, sin principios de liderazgo pedagógico que en estos tiempos debe poseer todo director.

El director de una institución hoy en día tiene que ser un líder pedagógico, aquel que acompañe y asesore constantemente a sus docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje, oriente a sus docentes en la planificación, organización, ejecución y evaluación de su labor.

Los problemas descritos en los párrafos precedentes nos conducen a predecir que, de seguir en esta situación, las instituciones educativas colapsarán y consecuentemente el más afectado de este problema es el estudiante, razón de ser de la educación. Asimismo, no es ajena a la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde, del distrito de la Victoria, UGEL 03, que también se encuentra en las mismas condiciones.

A fin de contribuir a la mejora del problema descrito, el presente estudio trata de encontrar el grado de relación que existe entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, 2016.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general.

¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016?

1.2.2 Problemas específicos.

PE₁. ¿Qué relación existe entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016?

PE₂. ¿Qué relación existe entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016?

PE₃. ¿Qué relación existe entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016?

PE₄. ¿Qué relación existe entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

1.3.2 Objetivos específicos.

OE₁. Establecer la relación que existe entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

OE₂. Establecer la relación que existe entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

OE₃. Establecer la relación que existe entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

OE₄. Establecer la relación que existe entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

1.4 Importancia y Alcances de la Investigación

1.4.1 Importancia de la investigación.

1.1.1.1 Desde el punto de vista teórico.

Según Carrasco (2009), “se sustenta en que los resultados de la investigación podrán generalizarse e incorporarse al conocimiento científico y además sirvan para llenar vacíos o espacios cognoscitivos existentes” (p.119).

En este sentido, todo el aporte teórico que sea recabado, sintetizado, analizado y sistematizado en el marco teórico, podrá formar parte de un nuevo conocimiento debido a que se estaría demostrando teórica y prácticamente la relación constante entre las variables Gestión Educativa y el rol del director.

1.1.1.2 Desde el punto de vista práctico.

Para Carrasco (2009), “se refiere a que el trabajo de investigación servirá para resolver problemas prácticos, es decir, resolver el problema que es materia de investigación” (p.119).

En cuanto a lo anterior, esta investigación es aplicada en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de la Victoria, UGEL 03 de Lima, 2016, los hallazgos permitirán tomar decisiones para mejorar o cambiar la realidad problemática en pos de una nueva y mejor calidad educativa.

1.1.1.3 Desde el punto de vista metodológico.

Carrasco (2009) menciona que:

Si los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el desarrollo de la investigación, tienen validez y confiabilidad, y al ser empleados en otros trabajos de investigación resultan eficaces, y de ello se deduce que pueden estandarizarse, entonces podemos decir que tienen justificación metodológica. (p.119).

Este estudio se fundamenta en aspectos metodológicos ya fundados, los cuales permiten el diseño de procedimientos tales como los instrumentos de recolección de datos que fueron validados y confiabilizados para que así puedan ser aplicados en otros estudios con variables similares.

1.1.1.4 Desde el punto de vista social.

Carrasco (2009) afirma:

Involucrarse mediante la investigación en un tema de carácter educativo siempre conllevará a buscar un impacto en la vida social. La educación, como producto socio-histórico-cultural, es un factor determinante para el desarrollo de los pueblos, precisamente porque allí se concentra la mayor riqueza espiritual y la producción material de conocimiento y porque, además, en la sociedad se forman los ciudadanos y los líderes. Investigar un problema que tenga relación con la educación siempre será útil para la sociedad, ya que desde la vida académica mediante la investigación se aporta a perfeccionar los procesos educativos. (p.120).

Los resultados de esa investigación darán amplio beneficio a la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de la Victoria, UGEL 03 de Lima, 2016, siendo los beneficios directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, porque la realización de este estudio es viable y relevante.

1.4.2 Alcances de la investigación.

Alcance espacial – institucional: Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de la Victoria, UGEL 03 de Lima, 2016.

- Alcance temporal: 2016.
- Alcance temático: Gestión Educativa y Rol del director.
- Alcance institucional: fundamentalmente docentes y estudiantes.

1.5 Limitaciones de la Investigación

1.5.1 Limitación metodológica.

El estudio realizado presentó limitaciones importantes en cuanto a su población y muestra. La muestra definida para este estudio es la misma población, en otras palabras, una muestra censal. La definición de la muestra también puede considerarse un factor limitante en vista de que no es aleatoriamente.

1.5.2 Limitación de recursos.

Esta investigación ha sido autofinanciada, es decir no contó con el apoyo financiero de alguna institución.

1.5.3 Limitación teórica.

La recolección de referencias para la institución de los datos fue limitante, debido al restringido acceso a bibliotecas públicas y privadas.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes del Estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales.

Cáceres y Cuesta (2016), en su tesis llamada *La gestión educativa en el fortalecimiento y la preservación de la Lengua Nativa Palenquera*, que se dio con el motivo de encontrar cuánto influye la administración educativa del colegio y el reforzamiento de un indio palenquero a través de las actividades educativas y el proyecto pedagógico para crear un método de administración pedagógico a partir de los requerimiento de los profesores y las políticas. El autor se centró en un enfoque cuantitativo y cualitativo, la muestra se conformó por 40 alumnos de grado 11 que saben sobre la lengua desde pequeños, a los que se les estudió mediante la técnica de la encuesta para reunir datos. Cáceres y Cuesta (2016) afirmaron que la gestión del director muestra un avance lento ya que no está guiado por un eje metodológico, sin embargo en los salones si se está desarrollando actividades que arrojan resultados lentos por falta de buenos líderes ya que si se tendría eso se reforzaría el idioma no solo en clase sino iría más allá, para los hogares también.

Salazar (2014), en su proyecto *El rol que juega el director escolar de nivel básico en el nuevo escenario de gestión escolar, a partir del programa de escuelas de calidad. Un estudio de caso en el municipio de Cuautlancingo estado De Puebla*, que se llevó a cabo bajo la finalidad de exponer una síntesis y crítica sobre la técnica de administración estratégica que manejan los directores, para saber si dicha técnica refuerza la gestión directiva en colegios. La investigación fue de tipo cualitativo, se contó con el apoyo de 3390 alumnos de distintos colegios del Estado De Puebla, que fueron estudiados mediante la técnica de la encuesta. Salazar (2014) concluye en que el método que se aplica en el

colegio no es el adecuado para un colegio público, también menciona que los directores no tienen lo que se necesita para llevar ese puesto, dándole importancia solo al lado administrativo y no al pedagógico. Esto se da también porque los directores no reciben ayuda de los padres de los menores que van a la escuela, ya que ellos son los principales en formar a sus hijos.

Riffo (2014), en su investigación titulada *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*, que se dio con la finalidad de saber sobre cuán eficaz es el empleo de propuestas de mejora educativa, en el ámbito de la técnica de aseguramiento de la eficacia de la administración escolar, la investigación tiene un diseño no experimental descriptivo de tipo cuantitativo. La muestra está conformada por 38 instituciones que cumplen con los requerimientos. Se llegó a los resultados mediante la técnica de entrevista y los informes que ayudaron a reunir todos los datos. Riffo (2014) alegó que después de realizar la investigación las instituciones muestran una mejora en su gestión educativa, lo que nos afirma que los planes de mejora están dando sus frutos, también se ve mejoras en sus alumnos aumentando considerablemente el resultado de sus promedios académicos.

Álvarez (2014), en su tesis llamada *Gerencia educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo*, que se ejecutó con el propósito de plantear una administración educativa con un diseño técnico para promover un contexto organizacional eficiente en un colegio, tiene un diseño de investigación de campo de tipo cuantitativo, donde intervinieron 39 individuos que eran maestros, personal directivo y administrativo; para recolectar los datos, se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el cuestionario. Álvarez (2014) nos afirma que la institución investigada necesita de una nueva administración en la gerencia ya que la gestión que está llevando el director tiene muchas falencias y esto hace que los maestros estén desmotivados e insatisfechos de

manera laboral, originando un clima laboral denso y poco armonioso, que al final hace que los maestros no logren lo que se les pide y la institución no llegue a lo que se requiere. Por último, la propuesta planteada al personal docente y directivo es aceptada por los miembros de dicha institución.

Resabala (2014), en su tesis titulada *Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del plan estratégico para el Colegio Miraflores*, desarrollada con la finalidad de diseñar una propuesta metodológica viable, con el objetivo de adquirir de cada individuo un rendimiento adecuado en función a su carrera. El estudio se realizó con un enfoque no experimental o ex post facto de tipo cuantitativo. La muestra está compuesta por 250 individuos conformados entre docentes, profesionales relacionados con cargos directivos y padres de familia, se los evaluó mediante la técnica de recolección de la encuesta. Resabala (2014) alegó que los encuestados tienen proyectos con fines educativos, un porcentaje elevado de los encuestados consideran que su superior, en este caso el director, da la idea de poder solucionar conflictos y manejar de manera adecuada el clima organizacional, también todos los encuestados salen a favor de la propuesta ya que mediante este se dará una adecuada gestión llevándolos al éxito.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Tasayco (2017), en el estudio titulado *La gestión educativa del director en la calidad del servicio de las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Red N°22 UGEL 04, Lima, 2016*, que se formó con el motivo de encontrar en qué grado se vincula la administración educativa del personal directivo en la eficiencia del servicio de los colegios estatales de primaria, se fundamentó en un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. Para poder obtener un resultado real, se evaluó a una muestra

compuesta por 70 profesores de colegio estatales. Para recoger los datos, se empleó la técnica de la muestra, mediante el cuestionario. Tasayco (2017) concluye que las variables se vinculan de manera directa y significativa, lo que nos dice que si se lleva una mejor administración pedagógica de parte del director, mejor será el servicio que brinde la institución educativa, siendo esta una educación eficaz.

Flores (2017), en su tesis nombrada *Gestión Educativa del director y desempeño docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017*, que se fomenta con el fin de hallar la correlación entre la gestión pedagógica y el rendimiento del maestro. Para ello, la tesis se centró en una investigación de diseño descriptivo correlacional, se tuvo la colaboración de 42 personas profesionales que desempeñan la función de maestros en dicha institución, los cuales fueron evaluados a través de la técnica de la entrevista y mediante cuestionarios. Flores (2017) concluye en que se encontró una correlación alta de dependencia de ambas variables, lo que nos dice que si el director maneja bien su gestión en la institución asignada, su personal conformado por los maestros rendirán mejor y brindarán bien sus sesiones de aprendizaje a la clase. La investigación también nos dice que en esta institución el director no aplica los materiales de planificación en función de sus costos y presupuestos, así que se tiene un punto flojo ; sin embargo los maestros sí cumplen sus roles académicos.

Mena (2017), en su investigación *El rol del director en la gestión de conflictos en el marco del buen desempeño del director*, que se desarrolló con el objetivo de mencionar y estudiar la función que tienen los directores de los colegios en relación con el manejo de conflictos, encontró los grados de metas de rendimiento y si requieren capacitarse. La investigación se focalizó en un diseño no experimental de tipo descriptivo explicativo, que cuenta con una muestra de 45 individuos que son directores de distintos niveles, ya sean inicial, primaria o secundaria, para medirlos y llegar a obtener resultados se utilizó la

técnica de la encuesta y luego pasaron por una entrevista. Mena (2017) nos dice que después de juntar los datos se ve que los directores no tienen buen manejo de los saberes principales que se necesitan para manejar conflictos, de la misma manera no llegan al nivel para desempeñar sus labores ya que no saben de técnicas adecuadas y les importa poco controlar los conflictos.

Nole (2017), en su estudio titulado *Gestión educativa y la mejor de la calidad de Servicios*, que se da con la idea de explicar el grado de correlación que hay entre la administración educativa y la eficiencia del colegio de la misma corporación, se tuvo bajo un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. El estudio se aplicó a una muestra de 65 maestros, para obtener los resultados se empleó la técnica de la encuesta, mediante el cuestionario. Nole (2017) concluye en que se halló un vínculo significativamente positivo y directo, es decir si se lleva una mejor gestión educativa basada en mejoras y cambios positivos, mejorará la calidad de los servicios pedagógicos, trato humano y espirituales logrando alumnos satisfechos y formados con buenos principios.

Llanos (2017), en su estudio *Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco-2017*, que se desempeñó con la finalidad de encontrar de qué manera se relacionan la gestión directiva y la práctica de los maestros en colegios de una red educativa. El diseño fue no experimental de nivel correlacional de tipo cuantitativo, cooperaron como muestra 164 profesores de distintos colegios en la Red, a los que para poder obtener resultados en la investigación se les aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Llanos (2017) menciona que hay un vínculo bueno entre las variables presentadas, teniendo un grado altamente significativo, lo que quiere decir que si el director ejecuta una buena gestión y administración en su institución encargada las actividades prácticas que realizarán los maestros en clases serán más eficientes y significativas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión educativa.

2.2.1.1 Definición de gestión.

Para definir gestión, se consulta en primer lugar a Alvarado (2006), quien la concibe como “la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p.17).

La gestión se refiere a la productividad, control, eficacia y éxito, es propio del movimiento del capital, que transforma todos los aspectos de la vida humana en mercancía destinada al intercambio y, por consiguiente, transforma las relaciones humanas.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) refieren que es:

La disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. (p.44).

En los últimos años, el término "gestión" viene siendo utilizado para designar actividades administrativas. En su origen etimológico, el término viene del latín *gero*, *gestum*, *gestiona* y significa llamar para sí, ejecutar, generar; "viene de *gestio*, que, a su vez, viene de *gerere*, que significa traer en sí, producir". Así, se comprende claramente que la gestión no es solo el acto de administrar un bien fuera de sí, sino que es algo que se trae para sí, porque en él está contenido.

Según Casassús (2000):

Es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido,

para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción. (p.101).

En este sentido, el contenido de este bien es la propia capacidad de participación, signo mayor de la democracia. La gestión, así pensada, puede adquirir una dimensión muy diferente de aquella asociada a la idea de comando. Esto significa que se puede administrar por medio del diálogo y de la participación del colectivo.

Para Argyris y Schon (1983), “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización. Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” (p.88).

De acuerdo con lo anterior la gestión se constituye como un conjunto de acciones tendientes al logro de metas y objetivos de una determinada institución, haciendo uso correcto de los recursos disponibles buscando la participación activa y trabajo en equipo de todos los actores.

2.2.1.2 Definición de gestión educativa.

Según Gallegos (2004), la gestión educativa “como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar” (p.15).

De acuerdo con lo definido por el autor podemos expresar que la gestión educativa como la ejecución del conjunto de actividades que se realiza en una determinada institución educativa con la finalidad de lograr las metas y objetivos educativos establecidos, haciendo uso correcto de los recursos disponibles.

Según Correa, Álvarez y Correa (2010):

La gestión educativa como proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano. (p.13).

Así, se percibe que, en la esfera educativa, existen apuntes de posibilidades para la construcción de la conciencia crítica, que deben contribuir a una educación que pueda congregar principios de emancipación del hombre frente a la sociedad capitalista. La gestión escolar son acciones significativas de permanente absorción de fines pedagógicos para que la escuela pueda anhelar su función social. Y, siendo así, hay que considerar la educación como proceso de apropiación de la cultura humana producida históricamente, y la escuela, como institución que provee la educación sistematizada. Es importante tener claro que, al hablar en objetivos de escuela pública, los mismos tengan su atención

orientada a las capas trabajadoras.

Asimismo, Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006) expresan que:

La gestión educativa es un proceso continuo de toma de decisiones. Los directivos de instituciones educativas toman decisiones desde las fases de planeación hasta las de evaluación, pasando por procesos intermedios de organización, asignación de recursos, implementación de procesos, etc. Y también hay directivos que evaden tomar decisiones. (p.12).

Por lo tanto, esta definición se acerca así a los conceptos de gobierno y gobernanza, términos extensamente utilizados en la educación, el significado de las cualificaciones pedagógicas en el cotidiano de la escuela está en función de la relevancia política y cultural de la gestión, que abarca la totalidad de las relaciones que ocurren en el interior de las instituciones de enseñanza y entre estas la sociedad.

Igualmente, la gestión educativa presenta carácter político y cultural ,introduce la discusión ,sobre la formación y la elección de los responsables. Se sugiere, entonces, participación pública, es decir, participación democrática, para un funcionamiento efectivo, con poder de decisión, de colegios y consejos escolares y comunitarios.

Por lo tanto, la gestión educativa presenta carácter político y cultural introduce la discusión sobre la formación y la elección de los responsables. Se sugiere, entonces, participación pública, es decir, participación democrática, para un funcionamiento efectivo, con poder de decisión, de colegios y consejos escolares y comunitarios.

2.2.1.3 Dimensiones de la gestión educativa.

Según la Representación de la Unesco en Perú (2011):

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida

cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. (p.33).

Para que la gestión de la escuela sea efectiva, es necesario tener claro que una ley o una norma solamente será sostenida si ella está en la intencionalidad de las acciones, en la conciencia y en la práctica de los sujetos. Hay buenos materiales y referenciales teóricos sobre la gestión democrática, pero todavía son insuficientes para su efectividad.

Así, uno de los mayores desafíos puestos para la comunidad escolar debe ser un aprendizaje político y organizacional, es decir, repensar la cultura escolar y la forma en que está inserta en el contexto. Es necesario entender que la participación puede ser interpretada de diferentes formas, que la misma se constituye en procesos de aprendizaje, incluso de cambios culturales teniendo en vista las nuevas demandas que la escuela enfrenta en el contexto de una sociedad que se transforma y se democratiza.

2.2.1.3.1 Dimensión 1: Institucional.

Para el Representante de la Unesco en el Perú (2011):

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que

pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). (p.25).

De lo manifestado se infiere que esta dimensión está relacionada con la parte organizativa de la institución educativa, es decir se aboca sobre la estructura organizativa de la institución educativa, es en esta, donde se tendrá que prever los mecanismos relacionados con la conducción de la institución educativa; trata, asimismo, sobre las diferentes funciones que deben asumir los diversos agentes educativos de la institución, empezando por los directivos, docentes y personal involucrado en la institución educativa; así como a la implementación de los diferentes instrumentos de gestión principalmente sobre el proyecto educativo institucional (PEI).

2.2.1.3.2 Dimensión 2: Pedagógica.

Para el representante de la Unesco en el Perú (2011):

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (p.26).

Según lo expresado, esta es la dimensión más importante de la gestión educativa, toda vez que es aquí donde se establece los diferentes lineamientos pedagógicos relacionados con la política educativa de la institución, ve sobre el modelo educativo que asumirá la institución, es decir se trata sobre la estructura pedagógica del currículo, los lineamientos de planificación, implementación, ejecución y evaluación curricular, con mira de brindar una educación de calidad.

2.2.1.3.3 Dimensión 3: Administrativa.

Para el representante de la Unesco en el Perú (2011):

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada con los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. (p.26).

Es decir, esta dimensión trata esencialmente sobre la gestión de los diferentes recursos de la institución educativa, es decir sobre la administración del personal, sobre la regeneración de recursos financieros, así como de la gestión de los equipos y materiales educativos que tienen que ver con el aprendizaje de los estudiantes, así también con el mantenimiento de los diferentes ambientes escolares, los servicios higiénicos y otros más.

2.2.1.3.4 Dimensión 4: Comunitaria.

Para el Representante de la Unesco en el Perú (2011):

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (p.27).

De lo expresado se concluye que esta dimensión trata fundamentalmente sobre la comunicación que debe mantener la institución educativa con las diferentes instituciones públicas y privadas con la finalidad de establecer alianzas estratégicas, asimismo establecer convenios a fin de lograr los objetivos y metas institucionales; es aquí donde se toma en cuenta la participación de los padres de familia, de los gobiernos locales e instituciones públicas y privadas, para ver hasta qué punto su participación es tan importante para el ejercicio de una buena gestión con miras de otorgar un servicio de calidad.

2.2.2 Rol del director.

2.2.2.1 Definición de director.

El rol del director es definido por Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” (p.279)

Al respecto ,Correa et al. (2010) nos dicen que:

En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional. (p.2).

Por su parte, Kotter (1997) considera que:

Un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además, controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones. (p.16).

Según Moore (1998), el directivo es:

‘Un creador de valor público’, porque ofrece un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el sector educativo, esta creación, se evidencia en la prestación de un servicio de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de Nación y, que responde, además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno. (p.438).

2.2.2.2 Definición del rol del director.

Según el Ministerio de Educación de la República de El Salvador (2008), “El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (p.9).

Asimismo, Jabif (2008) nos dice que:

La magnitud de los desafíos que actualmente enfrentan las instituciones educativas en contextos de pobreza requiere directivos que no sólo administren los recursos y organicen las prácticas, sino que logren promover, en el colectivo escolar, el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de esa escuela y para esos niños y jóvenes en particular, con el fin de mejorar sus aprendizajes. (p.9).

En los colegios a los que asisten los menores que son de hogares con bajos recursos, el tiempo y la estabilidad suficiente para acarrear con un compromiso que el ámbito pedagógico espera, se requiere de desempeñar planificaciones amoldables que ayuden a crear una nueva personalidad y habilidades para poder corroborar las condiciones mínimas que ayuden en el desarrollo educacional.

Las instituciones, en la actualidad, necesitan personal directivo que desempeñe su destreza de líder con la idea de:

- Incentivar en el concepto de los requerimientos de las actividades en equipo.
- Determinar una impronta institucional que se desempeñe en una especificada manera de administración, ciertas maneras de relación y un contexto de labor particular.
- Enlazar y hacer un feedback una costumbre de la institución que mencione y ordene la base por medio de valores, ética y requerimientos que den camino a las prácticas en equipo.

De la misma manera, Jabif (2008) nos dice que:

Este liderazgo representa una influencia en los otros para lograr acuerdos que permitan obtener resultados y comprender los problemas y relaciones complejas dentro de la escuela y entre la escuela y otros organismos. Así, cuando el directivo realiza algunas transacciones con las autoridades para flexibilizar ciertas normativas o incluso transgredirlas, o cuando adopta diferentes estilos para obtener resultados, está desplegando el rol de líder político, negociando y buscando acuerdos y consensos para la consecución de los objetivos planteados. (p.10).

La nueva función del personal directivo debe de iniciar de una perspectiva general e integradora de la organización que contribuya en “mirar” y reaccionar sobre el grupo de trabajos, puedan ser educativas-dinámicas, administrativo organizacional o de comunidades, con la idea de juntar, en la perspectiva común, “una unidad de acción”, un punto de vista mecánico que manifieste que lo que se hará en una parte del ámbito educativo trae conclusiones en grupo.

También Jabif (2008) dice que:

Más allá del escenario institucional, este líder educativo debe efectuar una integración entre las necesidades personales, grupales e institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas. En este caso, oficiará de “enlace” entre diversos intereses y necesidades, a fin de consolidar un verdadero sistema de relaciones que facilite:

- Mantener un cierto equilibrio interno.
- Promover sistemas de participación e implicación de los docentes.
- Crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas.
- Generar canales de comunicación.
- Establecer sistemas de monitoreo y apoyo.

- Administrar los conflictos. (p.11).

Por otro lado, esta función de conexión ayuda al director a determinar coordinaciones y pactos con su contexto (padres, comunidades, instituciones, entre otros) a través de la negociación, el canje de propuestas y valores que incentivan a la investigación educativa y la divulgación de las metas y logros del colegio.

Realizar dichos roles exige que el director se concentre, mire y ejecute una revisión de las actividades que se dan en el colegio, guiando el procedimiento con la idea de entender lo que pasa en el colegio y el contexto para que sepa qué hacer ante cualquier acto desfavorable.

El rol directivo es complejo y cargado de múltiples e importantes obligaciones.

Como señalan Marchesi y Martín (1998):

El trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años, sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras. El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela...las tensiones más importantes que afectan al director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas. (p.78).

Para lo cual, Lovay (2012) menciona que:

En ese sentido, la práctica de los directivos se constituye en una experiencia en la

que es necesario reconocer al menos dos cuestiones determinantes. De un lado la vigencia de un conocimiento práctico y de otro la singularidad de un contexto institucional. En otras palabras, el trabajo de directivo es una práctica que se trama desde lo personal y lo institucional. (p.8).

Como señala Poggi (2000), sobre grandes líneas generales que pueden bosquejar la función directiva, ineludiblemente:

Cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará. (p.65).

2.2.2.3 El director líder pedagógico.

Según el Ministerio de Educación de la República de El Salvador (2008), “el director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes” (p.12).

El líder educacional transforma el colegio en un ambiente extenso del aprendizaje y no ayuda a que se transforme en un conjunto de aulas sin conexión entre ellas, es más, une los recursos y actos para llegar a que su base se ejecute en función a todo lo propuesto para crear aprendizajes.

El Minedu pone en responsabilidad de los maestros los planes educativos actualizados y su inserción necesita que el colegio se iguale en las actividades educativas, los bocetos de planificación, las técnicas, las herramientas y las maneras de evaluar que de forma mecánica contribuyan a unificar el esfuerzo del salón, de todo el conjunto de maestros para llegar a una conexión y unificación institucional que ayude a lograr

resultados pedagógicos eficientes.

2.2.2.4 Dimensiones del rol del director.

En el presente estudio, se ha considerado como dimensiones del rol del director los dominios que comprende como elementos fundamentales que todo director de una institución educativa debe conocer y ejercer; en ese sentido, los dominios definidos por el Ministerio de Educación (Minedu, 2014) se entienden como:

Un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado. (p.34).

Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Según el Minedu (2014):

Este dominio abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. (p.34).

- **Competencia 1.**

- **Desempeño 1.** Para el Minedu (2014), el desempeño 1:

Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. Realiza un análisis reflexivo respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos. Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje. (p.40).

De esto podemos concluir a que este desempeño mide todo el ambiente de aprendizaje que maneja el menor, estudiando las ventajas y desventajas que se le presentan para poder reforzar o cambiar las falencias.

- **Desempeño 2.** También para el Minedu (2014), el desempeño 2:

Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje. Convoca a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar, analizando las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social y formulando en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje. Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes. Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación de la comunidad educativa con la escuela. (p.40).

Se puede concluir que este desempeño estudia los materiales de gestión que usa el menor en función de sus ideales y su contexto, avanzando de a pocos con cada logro

que tiene el menor y los une junto a los materiales para que así obtenga una identidad con la sociedad educativa en el colegio.

- **Competencia 2.**

- **Desempeño 3.** De la misma manera, el Minedu (2014) nos dice que el desempeño 3: Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. Conduce su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos. Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la escuela centrándose en los aprendizajes. (p.40).

Difunde lugares y formas de participación y orden de los estudiantes para poder tomar decisiones y ejecutar actos para que el logro del aprendizaje se dé. Hace que toda la población que compone el colegio participe de manera unificada y logren juntos el aprendizaje eficaz.

- **Desempeño 4.** Otro de los desempeños, el Minedu (2014) menciona que este: Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. Establece relaciones interpersonales positivas. Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas. Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad. Evita cualquier tipo de discriminación. Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente. Transmite a la

comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes, y equipo administrativo, generando compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes. (p.41).

Ve la educación del lado de los valores creando un ambiente educativo centrado en la ética de manera unificada, hace que se respete el trato igualitario, motivando a los estudiantes y sus maestros para que estos logren tener un desempeño de calidad.

- **Desempeño 5.** Controla los métodos de prevención y solución tranquila de problemas a través de la conversación, el consenso y la negociación. Determina y estudia los acontecimientos problemáticos, y propone métodos de solución tranquilas a estas, incentivando su solución a través de la conversación, la solución se da a través de los métodos más efectivos a la raíz del problema y los hechos. Adopta una postura asertiva y sociable en el control de hechos problemáticos. Difunde el manejo del problema como oportunidad de aprendizaje en el colegio.
- **Desempeño 6.** Incentiva la participación ordenada de los hogares y otros temas del colegio para la obtención de los logros del aprendizaje, sobre el centro del registro de su capital cultural. Sabe sobre verdad de los hogares de sus alumnos y determinar relaciones igualitarias con los padres, recordándoles su función como educadores de sus hijos y en la administración del colegio. Difunde la participación ordenada de los hogares y la sociedad educativa, ejecutando sus habilidades en distintos procedimientos en la administración del colegio por medio de los comités de salones, ya sean Apafa, Conei y otros ambientes del colegio. Identifica colaboraciones y aportes con autoridades y personajes de la comunidad para el reforzamiento de aprendizajes. Estudia de manera colectiva las colaboraciones y convenios determinados en relación de las metas de aprendizaje adquiridos y los requerimientos del colegio. Incentiva y mantiene la colaboración democrática de los diferentes

personajes del colegio y la sociedad de manera positiva para el aprendizaje, así como un contexto escolar centrado en valores, el estímulo y cooperación en equipo y el registro de la diversidad.

- **Competencia 3.**

Contribuye a los caracteres operativos que consoliden aprendizajes eficientes en todos los estudiantes manejando con equidad y eficacia los recursos humanos, herramientas, de tiempo y económicos; así como mitigando los riesgos.

- **Desempeño 7.** Administra el uso necesario de los locales, herramientas e instrumentos que se tiene, a favor de una enseñanza adecuada y la obtención de las metas educativas de los estudiantes. Determina y difunde los requerimientos de locales, de herramientas e instrumentos que necesita el colegio. Determina de manera correcta las herramientas que se tiene, mejorando el uso a favor de los estudiantes. Incentiva a la sociedad educativa el buen empleo y aprovechamiento de las herramientas educativas suministradas por sectores: lecturas y cuadernos de actividades, equipo técnico, herramientas concretas, caminos de aprendizaje, utensilios de evaluación y otros.
- **Desempeño 8.** Administra el buen empleo del tiempo en el colegio beneficiando el aprendizaje, corroborando la adquisición de logros y resultados a favor de los estudiantes. Gestiona el buen empleo del tiempo en las diferentes labores aseverando que se guíen a obtener las metas. Difunde la responsabilidad en los maestros en función al cumplimiento del tiempo lectivo, días del año educativo, el horario escolar y los de trabajo. Revisa e incentiva la realización de las horas completas en clases, incentivando una costumbre de utilizar bien el tiempo. Aumenta planes que ayuden a rescatar los tiempos de labor no ejecutados.
- **Desempeño 9.** Administra el uso correcto de las herramientas económicas a favor de

los logros de aprendizaje propuestas por el colegio en función a resultados.

Determina y difunde cuáles son los mecanismos que crean recursos financieros para el colegio. Sabe definiciones principales sobre gestión financiera como instrumento para la administración. Inserta en las herramientas de planificación, costeos y presupuesto guiados a la consecuencia de logros establecidos.

- **Desempeño 10.** Administra la ejecución de técnicas para prevenir y manejar los acontecimientos de riesgo que corroboren la seguridad e integridad de los integrantes de la sociedad educativa.

Incentiva una cultura preventiva en la sociedad educativa a través de sus propios actos, creando métodos para prevenir los probables riesgos que pueden repercutir en el colegio y que corroboren la seguridad e integridad de los integrantes de la sociedad educativa. Plantea de forma colectiva los actos direccionados a probables acontecimientos de peligro, creando compromisos, y considerando las herramientas que se poseen.

- **Desempeño 11.** Guía al grupo administrativo y/o soporte del colegio dirigiendo su desarrollo hacia la adquisición de metas de los propósitos organizacionales. Sabe de su grupo administrativo y/o soporte que tiene el colegio, determinando e implementando fortalezas y puntos débiles del equipo para crear colaboración y oportunidades de crecimiento profesional. Cree en cuán posible es el aprendizaje y la calidad de su personal. Determina los requerimientos para capacitar a su equipo, ordenando y administrando los ambientes de aprendizaje.

- **Competencia 4.**

Direcciona el procedimiento para evaluar la administración del colegio y el sistema para rendir las cuentas, en el plan para reforzarse de manera prolongada y la adquisición de metas de aprendizaje.

- **Desempeño 12.** Maneja los datos que da el colegio y la utiliza como componente en la toma de decisiones organizacional en beneficio de la contribución de los aprendizajes.

Ejecuta herramientas que contribuyen en la creación y el acceso del saber por el lado de los personajes educativos, y ayudan a distribuir los datos de la vida del colegio creado por medio de distintas fuentes. Incentivando una cultura corporativa direccionada a distribuir el saber y labor cooperativa en beneficio del reforzamiento continuo. Emplea instrumentos necesarios y requeridos de procesos y orden de los datos que ayudan en la toma de decisiones de la organización en beneficio del aprendizaje. Mecaniza los datos mencionados por los distintos grupos de trabajo organizacionales sobre la marcha de la administración escolar.

- **Desempeño 13.** Inserta métodos y herramientas transparentes para la rendición de costos de la administración educativa ante la sociedad educativa. Se responsabiliza de difundir las metas logradas del colegio. Crea, ordena e inserta distintas herramientas de transparencia y medición de cuentas ya sean: interpretaciones, juntas, indicadores, entre otros que incluyan a los padres, para que los datos sean públicos en totalidad y los saberes de los estudiantes.

Implementa algunas herramientas para adquirir perspectivas de la comunidad, empleando los datos adquiridos para reforzar la administración del colegio. Ejecuta actos destinados a prevenir situaciones que incentiven la corrupción (mal uso de sus cargos, venta de datos, nepotismo, entre otros). Incentiva los procedimientos de reflexión cooperativa educativa sobre corrupción y sus repercusiones a grado de colegio, distrito y país, incentivando una cultura transparente.

- **Desempeño 14.** Maneja de forma colaborativa los procedimientos de autoevaluación y reforzamiento continuo orientados a la adquisición de logros de aprendizaje. Sabe

que para mejorar la eficiencia del aprendizaje de los alumnos su colegio requiere de reflexionar sobre los logros que se quiere adquirir, hallar y resaltar las limitaciones que necesita superar para ejecutarlas e insertar dispositivos organizacionales que les ayude a diferenciar sus actos a la mejora constante del procedimiento pedagógico de forma que corrobore que todos los estudiantes aprendan. Reúne al equipo del colegio a una evaluación regular de auto-observación, para calificar si los propósitos propuestos por el colegio se han logrado en un tiempo determinado, consensuando los resultados guiados a reforzar el procedimiento que se dan en el colegio.

Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Este dominio engloba las seis competencias centradas a potenciar la ejecución de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento mecánico al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

- **Competencia 5**

- **Desempeño 15.**

Según el Minedu (2014), el desempeño 15:

Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas, como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa; con la finalidad de mejorar su desempeño en relación a su práctica pedagógica diaria. (p.46).

En conclusión, podemos decir que un buen director busca el bienestar de su

personal, en este caso de sus maestros; hace que ellos tengan una capacitación constante y mejoren cada vez su crecimiento, tanto personal como profesional.

- **Desempeño 16.** También el Minedu (2014) menciona que este desempeño: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua. (p.46).

Esto nos dice que este desempeño busca que su personal trabaje de manera colaborativa con apoyo mutuo, motivando a sus maestros, proponiéndoles metas que los ayuden a desarrollarse, los incentiva a una mejora constante.

- **Desempeño 17.** De la misma manera, el Minedu (2014) propone que este desempeño:

Estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

Refuerza y apoya las iniciativas de los docentes favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes; propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de

innovación pedagógica desarrolladas por los docentes. (p.46).

Según lo citado, este desempeño busca que el director incentive a sus maestros a estar al tanto de las nuevas tecnologías e innovaciones para enseñar, contribuyendo en su capacitación y su nueva metodología de enseñanza continua.

- **Competencia 6**

- **Desempeño 18.** Para el Minedu (2014), el desempeño 18:

Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el marco Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular, entre ellos, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje. Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de recoger e incorporar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos. Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, las características de los estudiantes y los desafíos que se enfrenta al nivel de los aprendizajes, orientando su utilización efectiva, flexible y pertinente por parte de los docentes en su trabajo pedagógico cotidiano. (p.41).

En conclusión, busca que los directores hagan que sus maestros participen en el proceso de planeación de sus sesiones y clases contribuyendo uno con otro para que puedan mejorar, captando opiniones de todos de manera democrática y así se podrán corregir las falencias de cada uno logrando una labor educativa completa.

- **Desempeño 19.** Favorece la práctica de los maestros centrada en el aprendizaje

cooperativo, por inferencia y los saberes de la diversidad que hay en clases y fuera de ella. Ejecuta actos vinculados a la toma de conciencia de los maestros sobre lo importante que es insertar la práctica constante del aprendizaje cooperativo y por inferencia, de la misma manera con el reconocimiento de variedad que hay en clase como componente esencial para contribuir en el logro de saberes de todos los estudiantes.

- **Desempeño 20.** Gestiona y guía el empleo de métodos y herramientas metodológicas, así como el empleo correcto del tiempo y los componentes educativos, en relación con la adquisición de logros de metas de aprendizaje de los estudiantes y tomando en cuenta la atención de sus requerimientos determinados. Revisa y guía a los maestros en la ejecución de métodos y herramientas metodológicas referente a sus actividades educativas diarias tomando en cuenta los aprendizajes que deben de obtener los estudiantes al terminar el año, el buen manejo del tiempo, de los recursos educativos en clase como ayuda en el procedimiento de enseñanza, resaltando actos que ayuden en el aprendizaje cooperativo y por indagación.
- **Desempeño 21.** Gestiona y guía el procedimiento de evaluación de los saberes a través de críticas concisas y exactas con los saberes que se quieren adquirir, corroborando la comunicación exacta de los resultados y la puesta en marcha de transformaciones de mejora. Gestiona y guía la ejecución de técnicas de evaluación que tomen en cuenta lo particular y distinciones de los alumnos, planteando maneras correctas de evaluar guiadas a medir, ya sea el procedimiento, como los resultados de la enseñanza y el saber. Incentiva en los maestros la aplicación de los resultados de evaluación para hacer un feedback con los saberes de los estudiantes, y además, para tomar conciencia sobre su auto-desempeño educativo. Maneja la eficiencia del procedimiento educativo dentro de la institución educativa, por medio del

acompañamiento mecánico y la toma de conciencia en equipo, para llegar a las metas que se quieren sobre el aprendizaje.

2.3 Definición de Términos Básicos

Administrativa: Para el Representante de la Unesco en el Perú (2011) “incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada con los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje” (p.26).

Comunitaria Para el Representante de la Unesco en el Perú (2011) “esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas” (p.27).

Director: Veciana (2002), como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” (p.279).

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: Según el Minedu (2014) “este dominio, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación” (p.34).

Gestión educativa: Gallegos (2004) define la gestión educativa “como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar” (p.15).

Gestión: Según Alvarado (2006), “la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades

institucionales” (p.17).

Institucional: Para el Representante de la Unesco en el Perú (2011) “esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución” (p.25).

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes:

Según el Minedu (2014): “Este dominio, engloba las seis competencias centradas a potenciar la ejecución de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento mecánico al proceso de enseñanza que realizan los maestros” (p.38).

Pedagógica: Para el Representante de la Unesco en el Perú (2011) “esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje” (p.26).

Rol del director: Según el Ministerio de Educación de la República de El Salvador (2008) menciona que “El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (p.9).

Capítulo III. Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general.

Existe relación significativa entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

3.1.2 Hipótesis específicas.

HE₁. Existe relación significativa entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

HE₂. Existe relación significativa entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

HE₃. Existe relación significativa entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

HE₄. Existe relación significativa entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

3.2 Variables

3.2.1 Definición conceptual.

3.2.1.1 Variable 1: Gestión educativa.

Según Gallegos (2004), “en términos generales, se puede definir la gestión educativa como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar” (p.15).

3.2.1.2 Variable 2: Rol del director.

Para el Ministerio de Educación de la República de El Salvador (2008), “el director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (p.9).

3.2.2 Definición operacional.

3.2.2.1 Variable 1: Gestión educativa.

La variable gestión educativa se operacionalizó con la elaboración de un instrumento de tipo Likert de acuerdo con los indicadores de cada dimensión establecida, y luego aplicarlo a la muestra de estudio para su medición respectiva.

Las dimensiones a tenerse en cuenta son:

- D₁ Dimensión institucional
- D₂ Dimensión pedagógica
- D₃ Dimensión administrativa
- D₄ Dimensión comunitaria

3.2.2.2 Variable 2: Rol del director.

La variable rol del director se operacionalizó con la elaboración de un instrumento de tipo Likert de acuerdo con los indicadores de cada dimensión establecida, y luego aplicarlo a la muestra de estudio para su medición respectiva.

Las dimensiones a tenerse en cuenta son:

- D₁ Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
- D₂ Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la Variable 1: Gestión educativa

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|------------------------------|--------------------------|--|
| V. 1 Gestión Educativa | Dimensión pedagógica | Enfoque pedagógico Estrategias didácticas Proceso de enseñanza aprendizaje Planes y programas Orientación educativa Tutoría. Enfoque de evaluación Actualización docente Estilo de enseñanza Relación con los estudiantes |
| | Dimensión institucional | Reglamento interno Manual de funciones y procedimientos Comisiones de trabajo Canales de comunicación formal Uso de tiempos y espacios Presupuesto económico Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docentes, administrativos, servicio |
| | Dimensión administrativa | Administración de recursos materiales Relación con las instancias del MED |
| | Dimensión comunitaria | Relación de madres y padres de familia Proyectos de proyección social. Relación-Redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles |

Tabla 2
Operacionalización de la Variable 2: Rol del director

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|--------------------------|--|---|
| V. 2 Rol del director | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | <ul style="list-style-type: none"> - Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. -Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. - Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. -Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes. |
| | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | <ul style="list-style-type: none"> - Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. - Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. |

Capítulo IV. Metodología

4.1 Enfoque de la Investigación

En cuanto a la metodología, este estudio se enfocó en los parámetros de los estudios cuantitativos. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en una medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5).

4.2 Tipo de Investigación

Este estudio se encuentra dentro del tipo básico. Según Hernández et al. (2010), “porque ha buscado conocer la relación existente entre las variables gestión educativa y satisfacción laboral del docente” (p.5).

El nivel de investigación es el descriptivo – correlacional, de corte transversal. De acuerdo con Hernández et al. (2010):

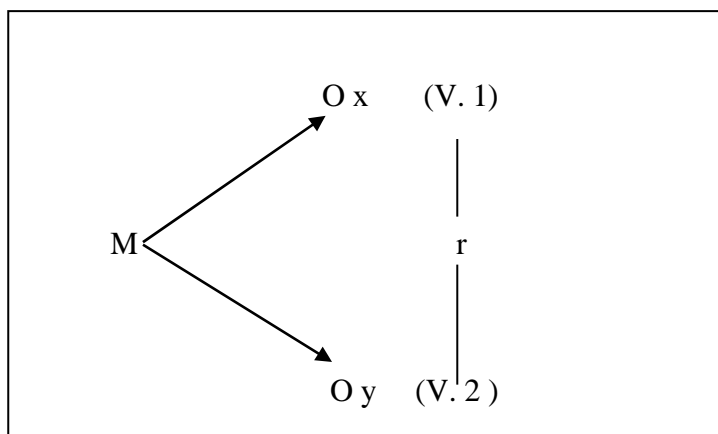
Es descriptivo, porque buscó describir las variables de estudio, para describirlas en los términos deseados. de corte transversal: Porque la recolección de datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único. El presente estudio es de tipo no experimental, *expost-facto* de corte transversal, puesto que no se ha manipulado ninguna variable independiente para producir un efecto esperado en una o más variables dependientes, sino que se analizó las variables de manera independiente y bidireccional buscando identificar niveles de correlación y significancia. (p.326).

4.3 Diseño de Investigación

Se siguió el diseño descriptivo – correlacional. Según Hernández et al. (2010):

Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables de interés, en una muestra de sujetos, o el grado de relación entre dos o más fenómenos o eventos observados. (p.322).

Se denota de la siguiente manera:



Denotación:

- M = Muestra de Investigación
 Ox = Variable 1: Gestión educativa
 Oy = Variable 2: Rol del director
 r = Relación entre variables.

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población.

Hernández et al. (2010) afirman que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174).

La población son 69 docentes de la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, 2016, distribuidos conforme se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3

Población de docentes de la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, 2016

| Nivel y modalidad Educativa | Cantidad de docentes |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1.Educación Inicial | 08 |
| 2.Educación Primaria | 19 |
| 3.Educación Secundaria | 31 |
| 4.Educación Básica Alternativa (EBA) | 11 |
| Total | 69 |

4.4.2 Muestra.

Según Hernández et al. (2010), “la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de ella” (p.243).

La muestra se halló según el muestreo no probabilístico. Para Carrasco (2009), “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla o estadística” (p.243).

Es decir, en este caso la muestra fue no probabilística, siendo considerado los 69 docentes de la población como muestra.

4.5 Técnicas es Instrumentos de Recolección de Información

4.5.1 Técnica de la encuesta.

Para el presente estudio, se elaboró los siguientes instrumentos que nos permitieron recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes.

4.5.2 Instrumento de recolección de información.

a) Ficha técnica de instrumento sobre la gestión educativa

- Nombre: Cuestionario para medir la gestión educativa
- Autor : Adaptado de la Tesis de Flores . Tesis titulada: Gestión Educativa del director y desempeño docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017.
- Administración: Individual y colectiva
- Duración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente
- Significación: Evalúa las características la gestión educativa que poseen los docentes.
- Tipificación: Baremos para la forma individual o en grupo.
- Edad: 22 años a más
- Nivel: Superior
- Estructura: Está formada por cuatro aspectos fundamentales
- a) Dimensión pedagógica
 - b) Dimensión institucional
 - c) Dimensión administrativa
 - d) Dimensión comunitaria

Tabla 4

Niveles y rangos del cuestionario sobre la gestión educativa

| Niveles | Muy mala | Mala | Regular | Buena | Muy buena |
|--------------------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Dimensión pedagógica | [6 - 11] | [12 - 16] | [17 - 20] | [21 - 25] | [26 - 30] |
| Dimensión institucional | [6 - 11] | [12 - 16] | [17 - 20] | [21 - 25] | [26 - 30] |
| Dimensión administrativa | [6 - 11] | [12 - 16] | [17 - 20] | [21 - 25] | [26 - 30] |
| Dimensión comunitaria | [6 - 11] | [12 - 16] | [17 - 20] | [21 - 25] | [26 - 30] |
| Gestión educativa | [40 - 72] | [73 - 104] | [105 - 136] | [137 - 168] | [169 - 200] |

b) Ficha técnica del instrumento sobre el rol del director

- Nombre : Cuestionario sobre rol del director.
- Autor : Adaptado de Salazar, Tesis: El rol que juega el director escolar de nivel básico en el nuevo escenario de gestión escolar, a partir del programa de Escuelas de Calidad. Universidad Pedagógica Nacional, Colombia. 2014.
- Administración : Individual y colectiva
- Duración : Entre 20 y 50 minutos, aproximadamente
- Significación : Evalúa las características del rol del director por parte de los docentes
- Tipificación : Baremos para la forma individual o en grupo.
- Nivel : 22 años a mas
- Nivel : Superior
- Estructura : Está formada por cuatro aspectos fundamentales
- a) Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
- b) Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Tabla 5

Niveles y rangos del cuestionario para el rol del director

| Niveles | Muy malo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | [15 - 27] | [28 - 39] | [40 - 51] | [52 - 63] | [64 - 75] |
| Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | [7 - 13] | [14 - 18] | [19 - 24] | [25 - 29] | [30 - 35] |
| Rol del director | [22 - 40] | [41 - 57] | [58 - 75] | [76 - 92] | [93 - 110] |

4.6 Tratamiento Estadístico

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software SPSS versión 23; que es definido por Hernández et al. (2010):

El SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), desarrollado en la Universidad de Chicago, es uno de los más difundidos y actualmente es propiedad de IBM. Además, para la confiabilidad del instrumento se utilizará el Alpha de Cronbach; para la normalidad de los datos utilizaremos Kolmogorov Smirnov puesto que la muestra es mayor a 56 sujetos, nos ayudará a tomar una decisión estadística. Si son datos normales utilizaremos R –Pearson y si son datos no normales Rho Spearman. (p.273).

Capítulo V. Resultados

5.1 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

5.1.1 Validez de los instrumentos.

De acuerdo con Hernández et al. (2010) “una validez es el nivel de un instrumento de recolección de datos, en que realmente pueda medir una variable” (p.112). Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6
Validez de los instrumentos

| Experto | Gestión educativa | | Rol del director | |
|-----------|-------------------|-----------|------------------|-----------|
| | Porcentaje | Opinión | Porcentaje | Opinión |
| Experto 1 | 85,00 % | Aplicable | 85,00 % | Aplicable |
| Experto 2 | 85,00 % | Aplicable | 85,00 % | Aplicable |
| Experto 3 | 85,00 % | Aplicable | 85,00 % | Aplicable |
| Promedio | 85,00 % | Aplicable | 85,00 % | Aplicable |

Los resultados en la tabla anterior indica que el instrumento tiene validez de contenido emitido por juicio de expertos, por lo tanto, puede ser aplicado en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos.

5.1.2.1 Confiabilidad.

Hernández et al. (2010) la define como:

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en el cual se aplica, repetido al mismo sujeto, produce iguales resultados, el grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente. (p.324).

En 1951, Lee, J. Cronbach publicó el artículo titulado *Coeficiente Alfa y la Estructura Interna de pruebas*. El artículo fue un gran éxito y fue citado con frecuencia, nada menos que 5590 veces. Incluso en los últimos años, ha habido alrededor de 325 citas en las ciencias sociales al año. Utilizado en una sola aplicación. Se calculan todas las correlaciones (p) entre la puntuación de cada ítem y la puntuación total de los demás ítems. El valor de Alfa es el promedio de todos los coeficientes de correlación. Los elementos que no están correlacionados con los demás pueden ser eliminados para aumentar la confiabilidad.

La confiabilidad fue hallada mediante el Alfa de Cronbach y los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7

Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna

| Encuesta | Nº de ítems | Nº de Casos | Alfa de Cronbach |
|-------------------|-------------|-------------|------------------|
| Gestión educativa | 21 | 10 | 0,938 |
| Rol del director | 29 | 10 | 0,945 |

De acuerdo con los índices de confiabilidad Alfa de Cronbach, siendo este 0,938 y 0,945, respectivamente, se infiere que los instrumentos tienen fuerte confiabilidad.

En conclusión, se puede apreciar que el instrumento tiene validez y confiabilidad, siendo apto para su aplicación en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

5.2 Presentación y Análisis de los Resultados

5.2.1 Nivel descriptivo.

5.2.1.1 Descripción de la variable y dimensión gestión educativa.

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa

| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-------------|-------------------------|-------------------------|
| Muy buena | [169 - 200] | 4 | 5,8 % |
| Buena | [137 - 168] | 12 | 17,4 % |
| Regular | [105 - 136] | 37 | 53,6 % |
| Mala | [73 - 104] | 3 | 4,3 % |
| Muy mala | [40 - 72] | 13 | 18,8 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

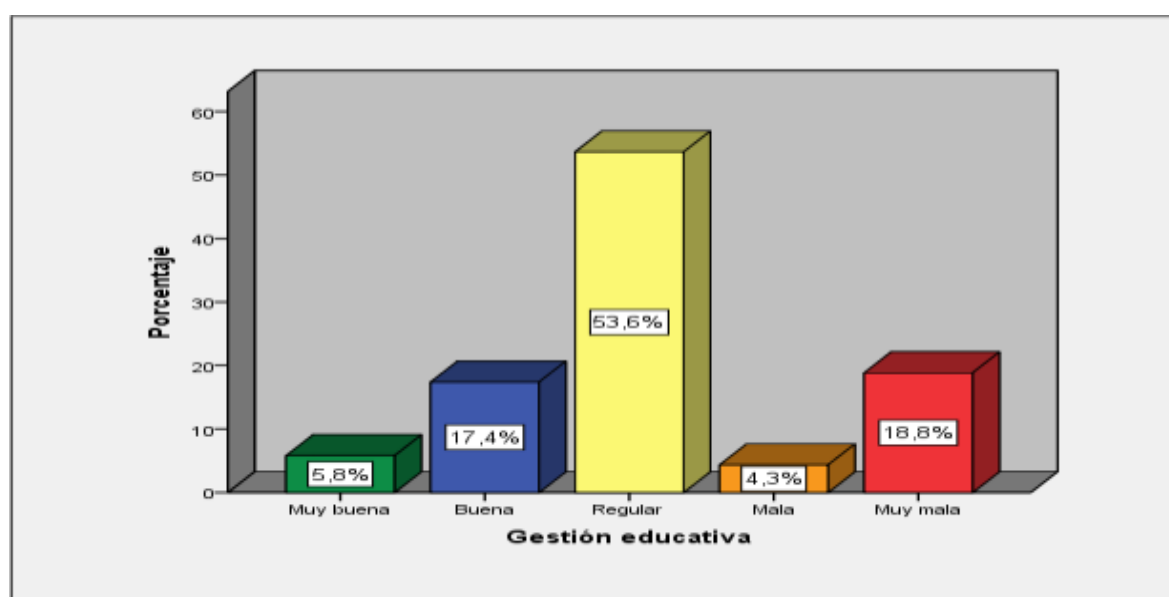
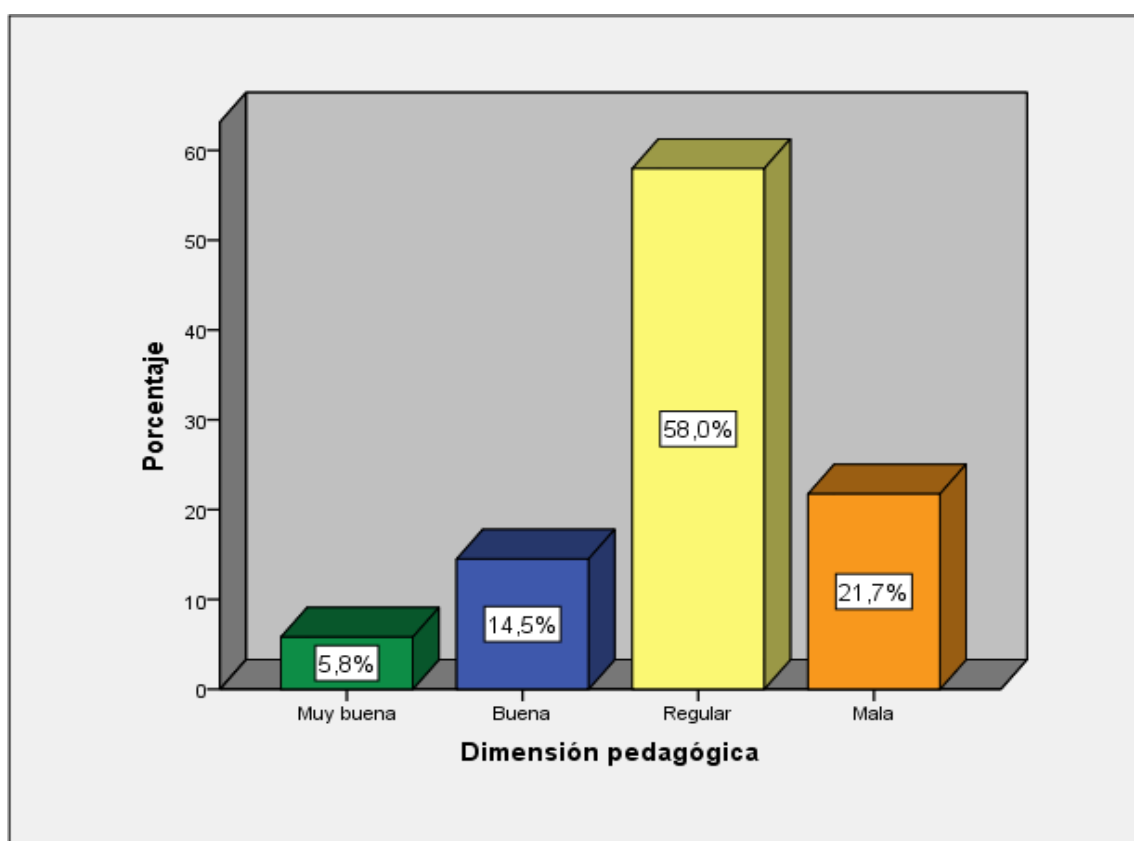


Figura 1. Gestión educativa.

Se observa que el 53,6 % (37) de los encuestados perciben una gestión educativa regular, seguido por un 18,8 % (13), quienes la consideran muy mala, otro 17,4 % (12) señalan que es buena, el 5,8 % (4) afirman que es muy buena, y por último solo un 4,3 % (3) perciben que es mala. La media es igual a 115,00. De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, la gestión educativa es regular.

Tabla 9*Distribución de frecuencias de la dimensión pedagógica*

| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Muy buena | [43 - 50] | 4 | 5,8 % |
| Buena | [35 - 42] | 10 | 14,5 % |
| Regular | [27 - 34] | 40 | 58,0 % |
| Mala | [19 - 26] | 15 | 21,7 % |
| Muy mala | [10 - 18] | 0 | 0,0 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

*Figura 2. Dimensión pedagógica.*

Se observa que el 58,0 % (40) de los encuestados perciben una dimensión pedagógica regular, seguido por un 21,7 % (15) quienes la consideran mala, otro 14,5 % (10) señalan que es buena, y por último solo un 5,8 % (4) perciben que es muy buena. La media es igual a 31,42. De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, la dimensión pedagógica es regular.

Tabla 10*Distribución de frecuencias de la dimensión institucional*

| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Muy buena | [43 - 50] | 4 | 5,8 % |
| Buena | [35 - 42] | 12 | 17,4 % |
| Regular | [27 - 34] | 10 | 14,5 % |
| Mala | [19 - 26] | 32 | 46,4 % |
| Muy mala | [10 - 18] | 11 | 15,9 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

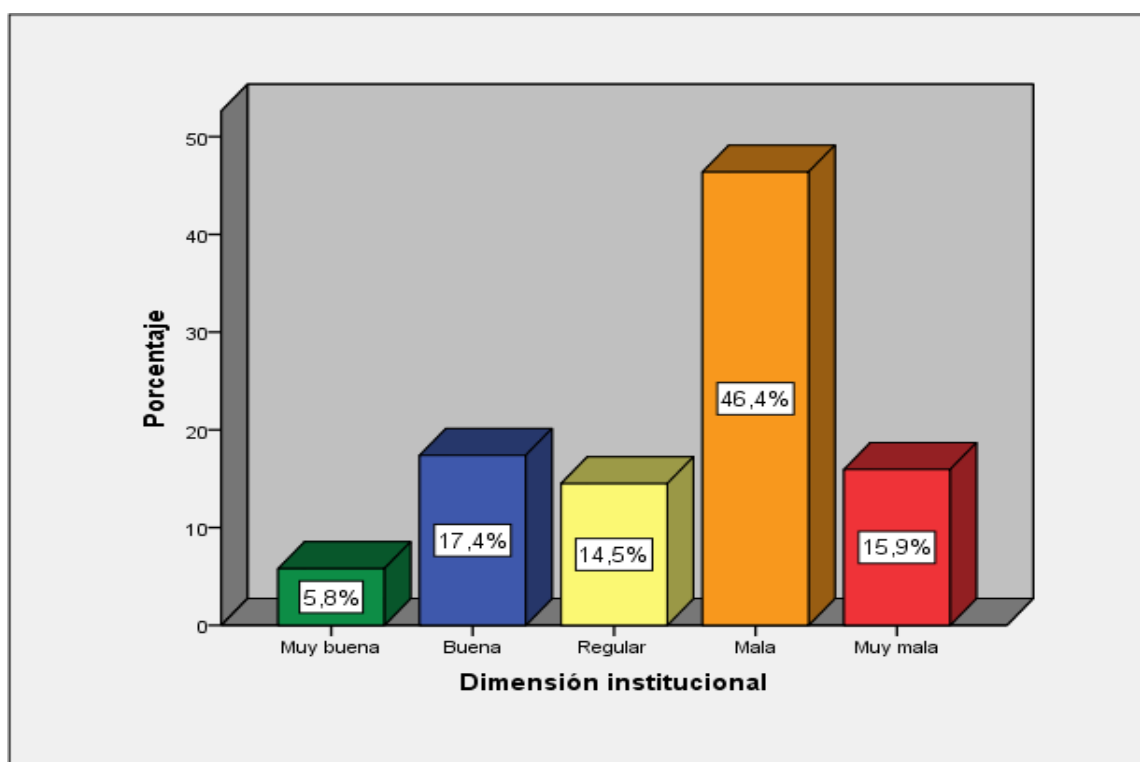
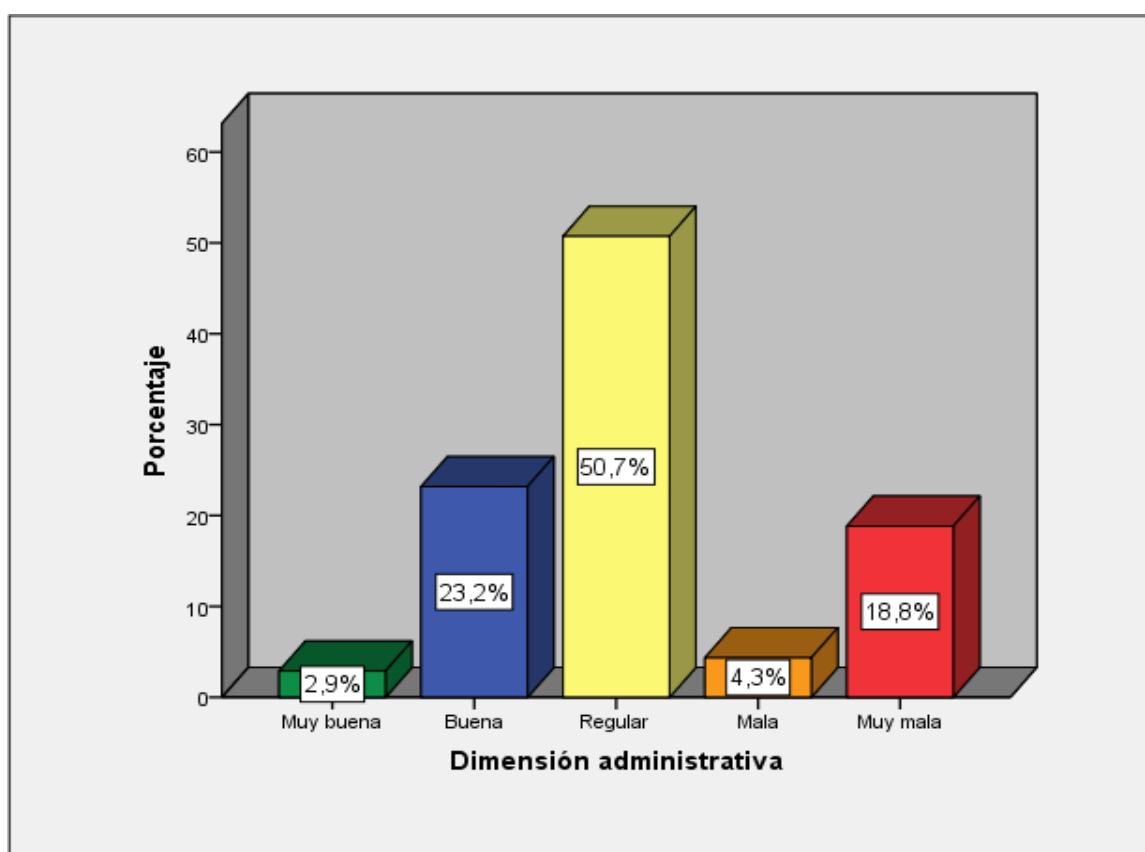


Figura 3. Dimensión institucional.

Se observa que el 46,4 % (32) de los encuestados perciben una dimensión institucional mala, seguido por un 17,4 % (12) quienes la consideran buena, otro 15,9 % (11) señalan que es muy mala, el 14,5 % (10) afirman que es regular, y por último solo un 5,8 % (4) perciben que es muy buena. La media es igual a 27,13. De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, la dimensión institucional es regular.

Tabla 11*Distribución de frecuencias de la dimensión administrativa*

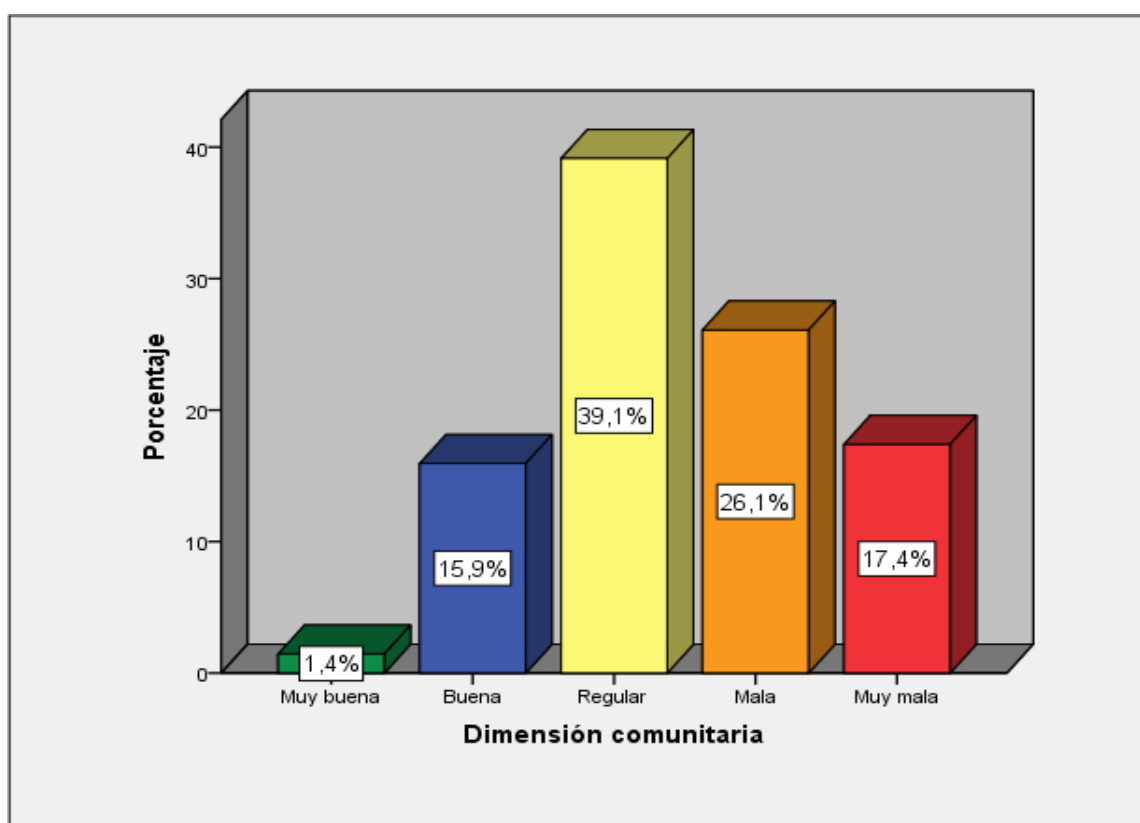
| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Muy buena | [43 - 50] | 2 | 2,9 % |
| Buena | [35 - 42] | 16 | 23,2 % |
| Regular | [27 - 34] | 35 | 50,7 % |
| Mala | [19 - 26] | 3 | 4,3 % |
| Muy mala | [10 - 18] | 13 | 18,8 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

*Figura 4. Dimensión administrativa.*

Se observa que el 50,7 % (35) de los encuestados perciben una dimensión administrativa regular, seguido por un 23,2 % (16) quienes la consideran buena, otro 18,8 % (13) señalan que es muy mala, el 4,3 % (3) afirman que es mala, y por último solo un 2,9 % (2) perciben que es muy buena. La media es igual a 29,42. De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, la dimensión administrativa es regular.

Tabla 12*Distribución de frecuencias de la dimensión comunitaria*

| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Muy buena | [43 - 50] | 1 | 1,4 % |
| Buena | [35 - 42] | 11 | 15,9 % |
| Regular | [27 - 34] | 27 | 39,1 % |
| Mala | [19 - 26] | 18 | 26,1 % |
| Muy mala | [10 - 18] | 12 | 17,4 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

*Figura 5. Dimensión comunitaria.*

Se observa que el 39,1 % (27) de los encuestados perciben una dimensión comunitaria regular, seguido por un 26,1 % (18) quienes la consideran mala, otro 17,4 % (12) señalan que es muy mala, el 15,9 % (11) afirman que es buena, y por último solo un 1,4 % (1) perciben que es muy buena. La media es igual a 27,03. De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, la dimensión comunitaria es regular.

5.2.1.2 Descripción de la variable y dimensiones rol del director.

Tabla 13

Distribución de frecuencias de la variable rol del director

| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Muy bueno | [93 - 110] | 4 | 5,8 % |
| Bueno | [76 - 92] | 0 | 0,0 % |
| Regular | [58 - 75] | 23 | 33,3 % |
| Malo | [41 - 57] | 29 | 42,0 % |
| Muy malo | [22 - 40] | 13 | 18,8 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

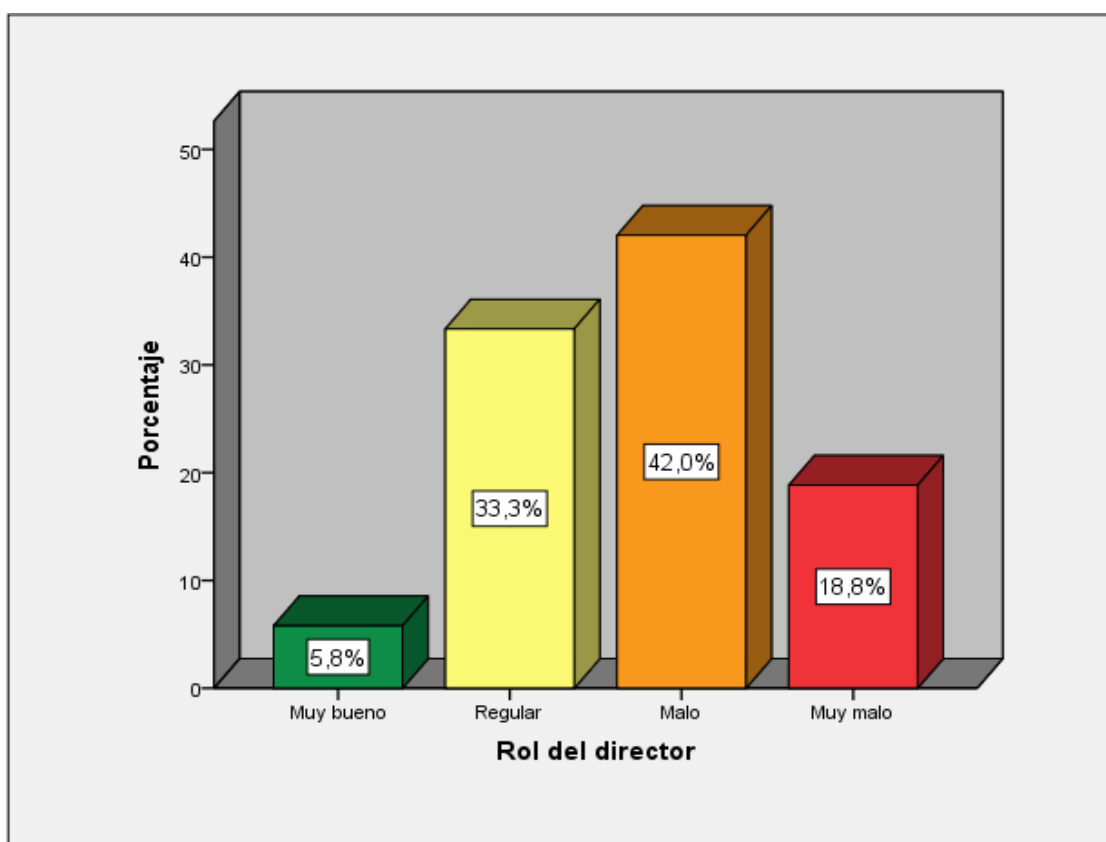


Figura 6. Rol del director.

Se observa que el 42,0 % (29) de los encuestados perciben un rol del director malo, seguido por un 33,3 % (23) quienes lo consideran regular, otro 18,8 % (13) señalan que es muy malo, y por último solo un 5,8 % (4) perciben que es muy bueno. La media es igual a 52,86, De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, el rol del director es malo.

Tabla 14

Distribución de frecuencias de la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Muy bueno | [64 - 75] | 4 | 5,8 % |
| Bueno | [52 - 63] | 0 | 0,0 % |
| Regular | [40 - 51] | 24 | 34,8 % |
| Malo | [28 - 39] | 21 | 30,4 % |
| Muy malo | [15 - 27] | 20 | 29,0 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

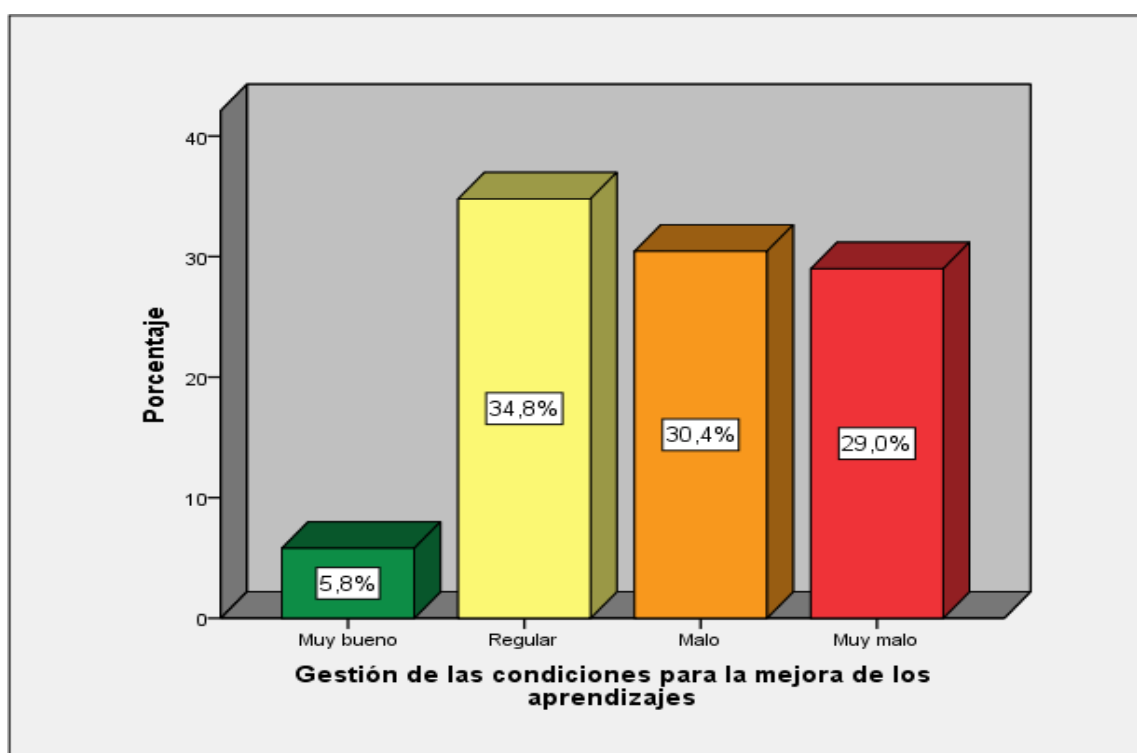


Figura 7. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Se observa que el 34,8 % (24) de los encuestados perciben una gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes regular, seguido por un 30,4 % (21) quienes lo consideran malo, otro 29,0 % (20) señalan que es muy malo, y por último solo un 5,8 % (4) perciben que es muy bueno. La media es igual a 36,20. De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es mala.

Tabla 15

Distribución de frecuencias de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

| Niveles | Rango | Frecuencia Absoluta (f) | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Muy bueno | [30 - 35] | 4 | 5,8 % |
| Bueno | [25 - 29] | 0 | 0,0 % |
| Regular | [19 - 24] | 19 | 27,5 % |
| Malo | [14 - 18] | 26 | 37,7 % |
| Muy malo | [7 - 13] | 20 | 29,0 % |
| Total | | 69 | 100,0 % |

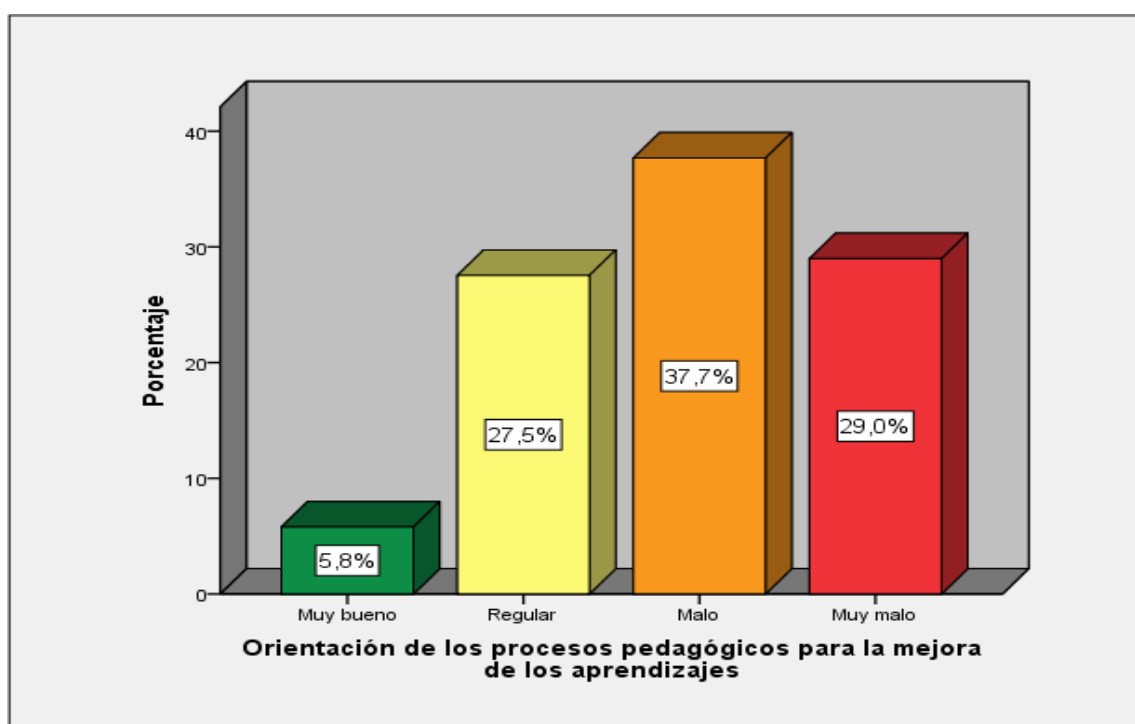


Figura 8. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Se observa que el 37,7 % (26) de los encuestados perciben una orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes mala, seguido por un 29,0 % (20) quienes lo consideran muy malo, otro 27,5 % (19) señalan que es regular, y por último solo un 5,8 % (4) perciben que es muy buena. La media es igual a 16,65. De acuerdo con la tabla de niveles y rangos, la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es mala.

Resultado del objetivo general

Tabla 16

Distribución de los niveles comparativos entre la gestión educativa y el rol del director

| | | Rol del director | | | | | Total |
|-------------------|-------------|------------------|--------|---------|-----------|---------|--------|
| | | Muy malo | Malo | Regular | Muy bueno | | |
| Gestión educativa | Muy buena | Recuento | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 5,8 % | 5,8 % |
| | Buena | Recuento | 0 | 0 | 12 | 0 | 12 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 17,4 % | 0,0 % | 17,4 % |
| | Regular | Recuento | 0 | 26 | 11 | 0 | 37 |
| | | % del total | 0,0 % | 37,7 % | 15,9 % | 0,0 % | 53,6 % |
| | Mala | Recuento | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | | % del total | 0,0 % | 4,3 % | 0,0 % | 0,0 % | 4,3 % |
| Muy mala | Recuento | 13 | 0 | 0 | 0 | 13 | |
| | % del total | 18,8 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 18,8 % | |
| Total | Recuento | 13 | 29 | 23 | 4 | 69 | |
| | % del total | 18,8 % | 42,0 % | 33,3 % | 5,8 % | 100,0 % | |

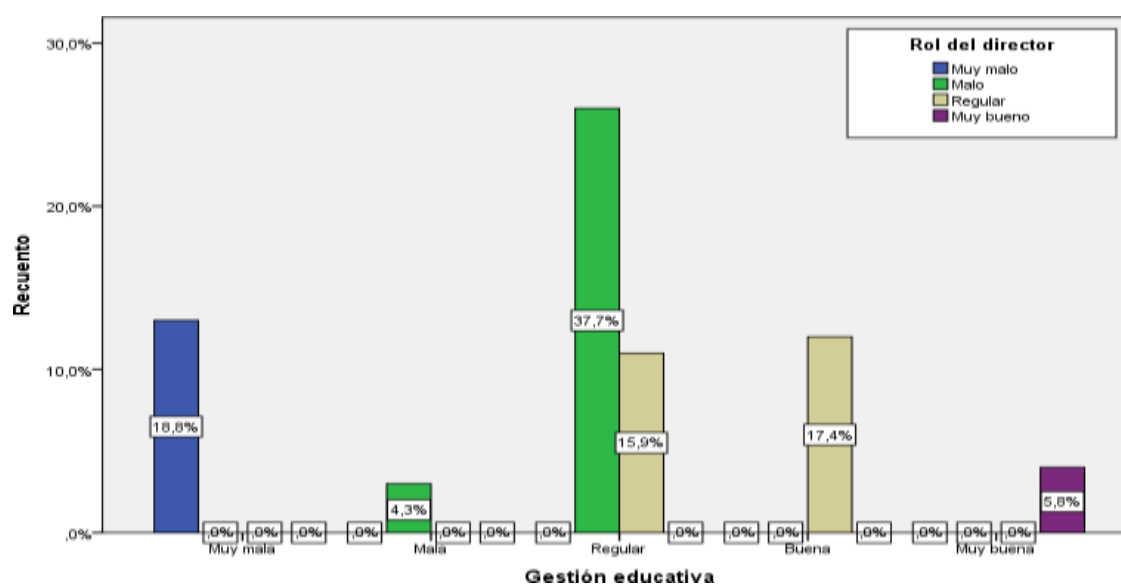


Figura 9. Distribución de los niveles comparativos entre la gestión educativa y el rol del director.

Cuando los encuestados perciben una gestión educativa muy buena, el 5,8 % consideran muy bueno el rol del director; asimismo, cuando los encuestados perciben una gestión educativa buena, el 17,4 % consideran regular el rol del director; seguidamente cuando los encuestados perciben una gestión educativa regular, el 15,9 % consideran regular el rol del director, y el 37,7 % malo; por otro lado cuando los encuestados perciben una gestión educativa mala, el 4,3 % consideran malo el rol del director; y por último cuando los encuestados perciben una gestión educativa muy mala, el 18,8 % consideran muy malo el rol del director.

Resultado del objetivo específico 1

Tabla 17

Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión pedagógica y el rol del director

| | | | Rol del director | | | | Total |
|----------------------|-----------|-------------|------------------|--------|---------|-----------|---------|
| | | | Muy malo | Malo | Regular | Muy bueno | |
| Dimensión pedagógica | Muy buena | Recuento | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 5,8 % | 5,8 % |
| | Buena | Recuento | 0 | 3 | 7 | 0 | 10 |
| | | % del total | 0,0 % | 4,3 % | 10,1 % | 0,0 % | 14,5 % |
| | Regular | Recuento | 1 | 23 | 16 | 0 | 40 |
| | | % del total | 1,4 % | 33,3 % | 23,2 % | 0,0 % | 58,0 % |
| | Mala | Recuento | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 |
| | | % del total | 17,4 % | 4,3 % | 0,0 % | 0,0 % | 21,7 % |
| Total | | Recuento | 13 | 29 | 23 | 4 | 69 |
| | | % del total | 18,8 % | 42,0 % | 33,3 % | 5,8 % | 100,0 % |

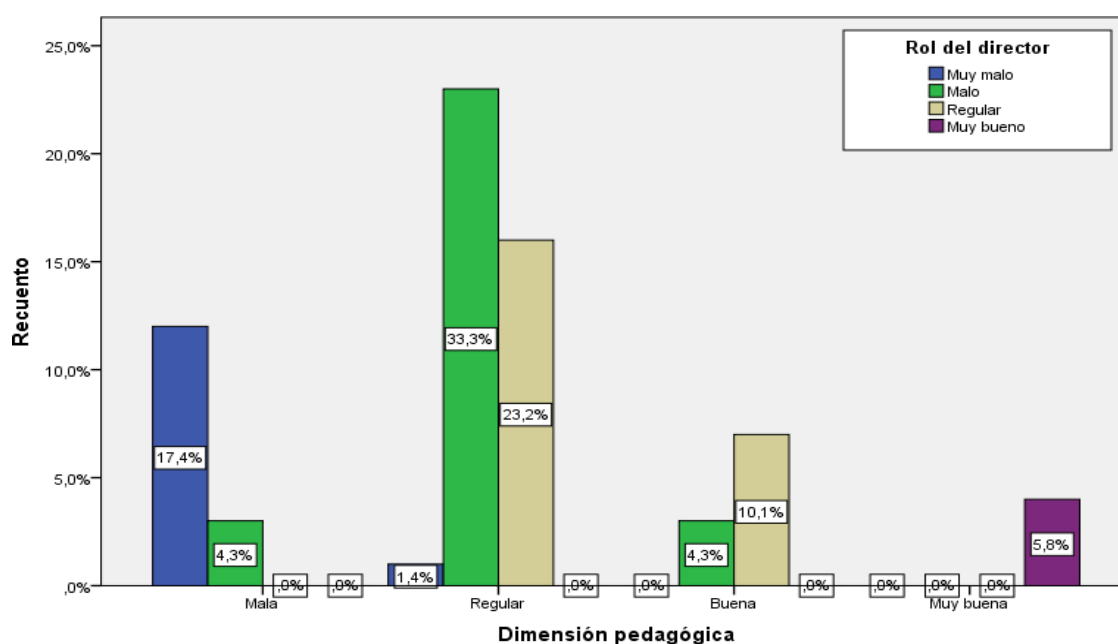


Figura 10. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión pedagógica y el rol del director.

Cuando los encuestados perciben una dimensión pedagógica muy buena, el 5,8 % consideran muy bueno el rol del director; asimismo cuando los encuestados perciben una dimensión pedagógica buena, el 10,1 % consideran regular el rol del director, y el 4,3 % malo; seguidamente cuando los encuestados perciben una dimensión pedagógica regular, el 23,2 % consideran regular el rol del director, el 33,3 malo, y el 1,4 % muy malo; y por último cuando los encuestados perciben una dimensión pedagógica mala, el 4,3 % consideran malo el rol del director, y el 17,4 % muy malo.

Resultado del objetivo específico 2

Tabla 18

Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión institucional y el rol del director

| | | | Rol del director | | | | Total |
|-------------------------|-------------|-------------|------------------|--------|---------|-----------|--------|
| | | | Muy malo | Malo | Regular | Muy bueno | |
| Dimensión institucional | Muy buena | Recuento | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 5,8 % | 5,8 % |
| | Buena | Recuento | 0 | 0 | 12 | 0 | 12 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 17,4 % | 0,0 % | 17,4 % |
| | Regular | Recuento | 0 | 7 | 3 | 0 | 10 |
| | | % del total | 0,0 % | 10,1 % | 4,3 % | 0,0 % | 14,5 % |
| | Mala | Recuento | 2 | 22 | 8 | 0 | 32 |
| | | % del total | 2,9 % | 31,9 % | 11,6 % | 0,0 % | 46,4 % |
| | Muy mala | Recuento | 11 | 0 | 0 | 0 | 11 |
| | | % del total | 15,9 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 15,9 % |
| Total | Recuento | 13 | 29 | 23 | 4 | 69 | |
| | % del total | 18,8 % | 42,0 % | 33,3 % | 5,8 % | 100,0 % | |

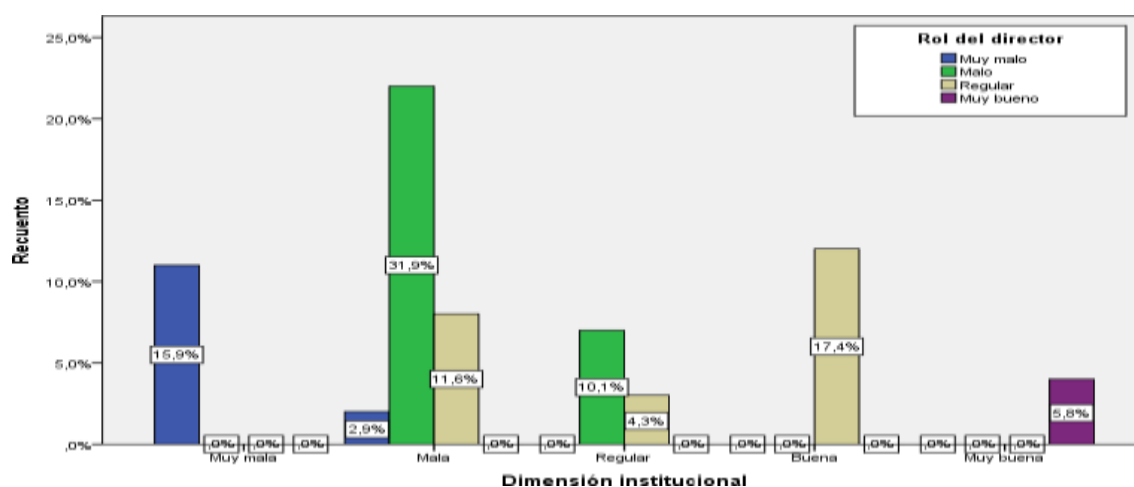


Figura 11. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión institucional y el rol del director.

Cuando los encuestados perciben una dimensión institucional muy buena, el 5,8 % consideran muy bueno el rol del director; asimismo cuando los encuestados perciben una dimensión institucional buena, el 17,4 % consideran regular el rol del director; seguidamente cuando los encuestados perciben una dimensión institucional regular, el 4,3 % consideran regular el rol del director, y el 10,1 % malo; por otro lado cuando los encuestados perciben una dimensión institucional mala, el 11,6 % consideran regular el rol del director, el 31,9 % malo, y el 2,9 % muy malo; y por último cuando los encuestados perciben una dimensión institucional muy mala, el 15,9 % consideran muy malo el rol del director.

Resultado del objetivo específico 3

Tabla 19

Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión administrativa y el rol del director

| | | | Rol del director | | | | Total |
|--------------------------|-------------|-------------|------------------|--------|---------|-----------|--------|
| | | | Muy malo | Malo | Regular | Muy bueno | |
| Dimensión administrativa | Muy buena | Recuento | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 2,9 % | 2,9 % |
| | Buena | Recuento | 0 | 3 | 11 | 2 | 16 |
| | | % del total | 0,0 % | 4,3 % | 15,9 % | 2,9 % | 23,2 % |
| | Regular | Recuento | 0 | 23 | 12 | 0 | 35 |
| | | % del total | 0,0 % | 33,3 % | 17,4 % | 0,0 % | 50,7 % |
| | Mala | Recuento | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | | % del total | 0,0 % | 4,3 % | 0,0 % | 0,0 % | 4,3 % |
| | Muy mala | Recuento | 13 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| | | % del total | 18,8 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 18,8 % |
| Total | Recuento | 13 | 29 | 23 | 4 | 69 | |
| | % del total | 18,8 % | 42,0 % | 33,3 % | 5,8 % | 100,0 % | |

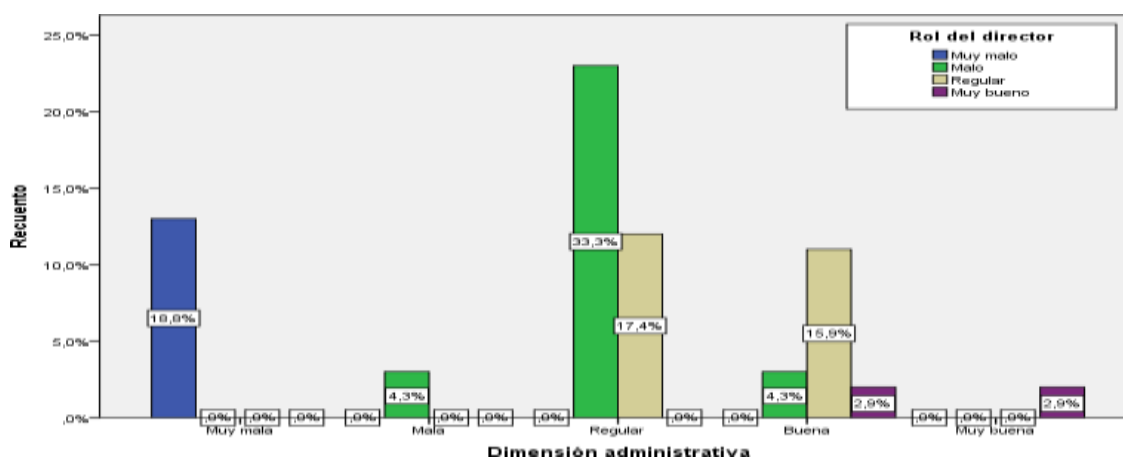


Figura 12. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión administrativa y el rol del director.

Cuando los encuestados perciben una dimensión administrativa muy buena, el 2,9 % consideran muy bueno el rol del director; asimismo cuando los encuestados perciben una dimensión administrativa buena, el 2,9 % consideran muy bueno el rol del director, el 15,9 % regular, y el 4,3 % malo; seguidamente cuando los encuestados perciben una dimensión administrativa regular, el 17,4 % consideran regular el rol del director, y el 33,3 % malo; por otro lado cuando los encuestados perciben una dimensión administrativa mala, el 4,3 % consideran malo el rol del director; y por último cuando los encuestados perciben una dimensión administrativa muy mala, el 18,8 % consideran muy malo el rol del director.

Resultado del objetivo específico 4

Tabla 20

Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión comunitaria y el rol del director

| | | | Rol del director | | | | Total |
|-----------------------|-------------|-------------|------------------|--------|---------|-----------|--------|
| | | | Muy malo | Malo | Regular | Muy bueno | |
| Dimensión comunitaria | Muy buena | Recuento | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 1,4 % | 1,4 % |
| | Buena | Recuento | 0 | 0 | 8 | 3 | 11 |
| | | % del total | 0,0 % | 0,0 % | 11,6 % | 4,3 % | 15,9 % |
| | Regular | Recuento | 1 | 15 | 11 | 0 | 27 |
| | | % del total | 1,4 % | 21,7 % | 15,9 % | 0,0 % | 39,1 % |
| | Mala | Recuento | 0 | 14 | 4 | 0 | 18 |
| | | % del total | 0,0 % | 20,3 % | 5,8 % | 0,0 % | 26,1 % |
| | Muy mala | Recuento | 12 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | % del total | 17,4 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 17,4 % |
| Total | Recuento | 13 | 29 | 23 | 4 | 69 | |
| | % del total | 18,8 % | 42,0 % | 33,3 % | 5,8 % | 100,0 % | |

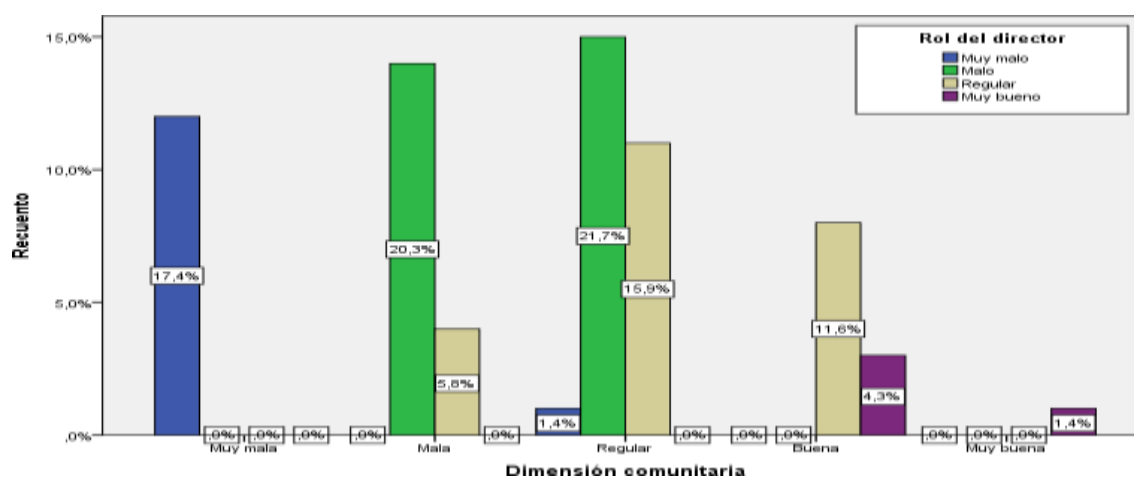


Figura 13. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión comunitaria y el rol del director.

Cuando los encuestados perciben una dimensión comunitaria muy buena, el 1,4 % consideran muy bueno el rol del director; asimismo cuando los encuestados perciben una dimensión comunitaria buena, el 4,3 % consideran muy bueno el rol del director, y el 11,6 % regular; seguidamente cuando los encuestados perciben una dimensión comunitaria regular, el 15,9 % consideran regular el rol del director, el 21,7 % malo, y el 1,4 % muy malo; por otro lado cuando los encuestados perciben una dimensión comunitaria mala, el 5,8 % consideran regular el rol del director, y el 20,3 % malo; y por último cuando los encuestados perciben una dimensión comunitaria muy mala, el 17,4 % consideran muy malo el rol del director.

5.2.2 Nivel inferencial.

5.2.2.1 Prueba estadística para la determinación de la normalidad.

H0: Los datos de la muestra provienen de una distribución normal.

H1: Los datos de la muestra no provienen de una distribución normal.

Nivel de significancia: 0,05

Estadístico de Prueba: sig < 0,05, rechazar H0

Sig > 0,05, aceptar H0

Tabla 21

Pruebas de normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|----------------------|---------------------------------|----|------|
| | Estadístico | Gl | Sig. |
| Dimensión pedagógica | 0,135 | 69 | ,000 |
| Rol del director | 0,128 | 69 | ,000 |

En la tabla se muestra que los valores de sig < 0,05, por lo tanto, se rechaza H0, se acepta que los datos de la muestra no provienen de una distribución normal, por lo tanto, para probar la hipótesis planteada se usará el Rho de Spearman.

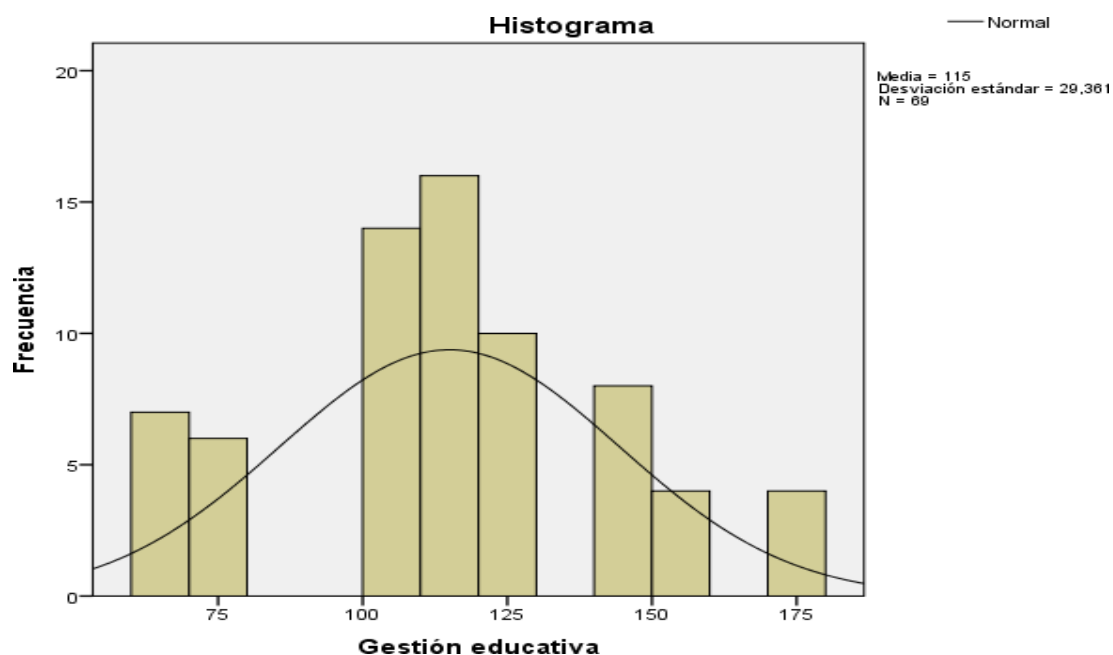


Figura 14. Distribución de frecuencias de los puntajes de la dimensión pedagógica.

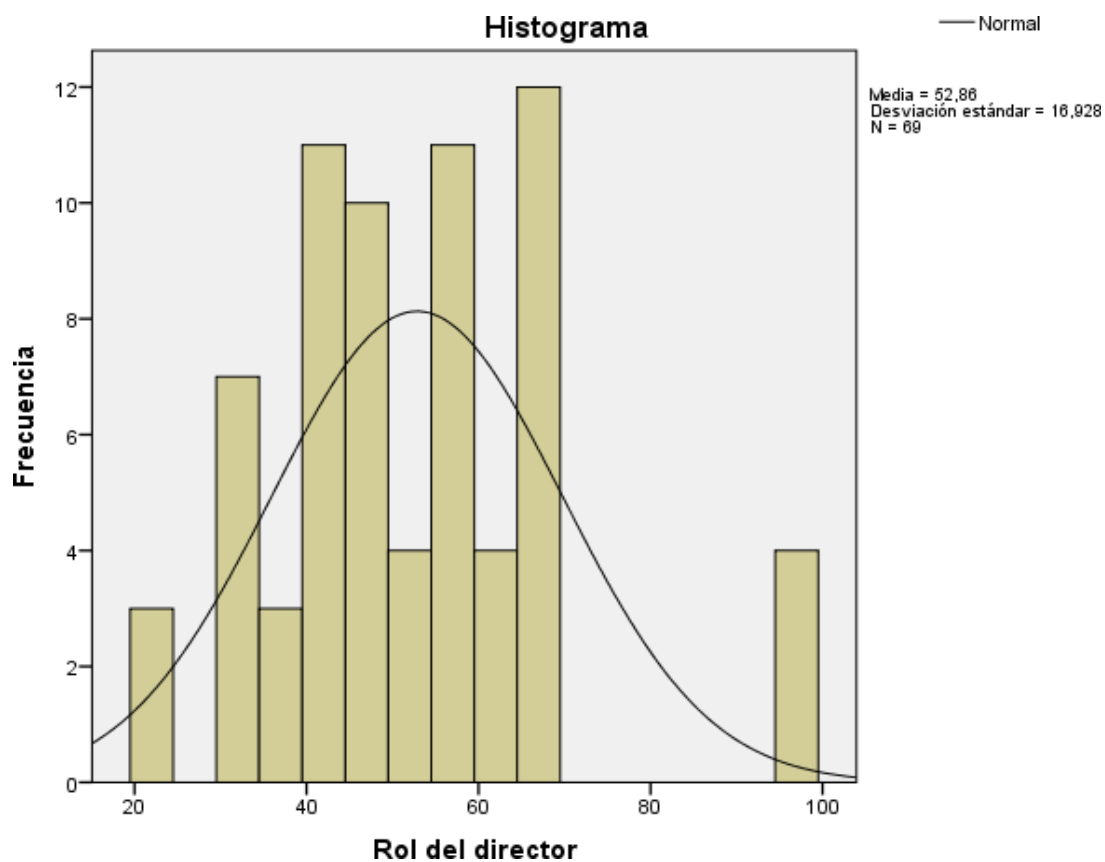


Figura 15. Distribución de frecuencias el rol del director.

5.2.2.2 Prueba de hipótesis.

Prueba de hipótesis general

Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la gestión educativa y el rol del director en la institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión educativa y el rol del director en la institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p < 0,05$, entonces se rechaza la hipótesis nula

Formulación de hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica 1

Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p < 0,05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 23

Correlación y significación entre dimensión pedagógica y rol del director

| | | | Dimensión pedagógica | Rol del director |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------|------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión pedagógica | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,720** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 69 | 69 |
| | Rol del director | Coeficiente de correlación | ,720** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 69 | 69 |

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 23, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,720** lo que se interpreta al 99,99 % ** la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una relación positiva alta entre las variables, con un $p = 0,00$ ($p < 0,01$), rechazándose la hipótesis nula.

También se observa que la dimensión pedagógica está relacionada directamente con el rol del director, es decir en cuanto mejor sea la dimensión pedagógica será mayor el rol del director, además según la correlación de Spearman de 0,720, representa esta una correlación positiva alta.

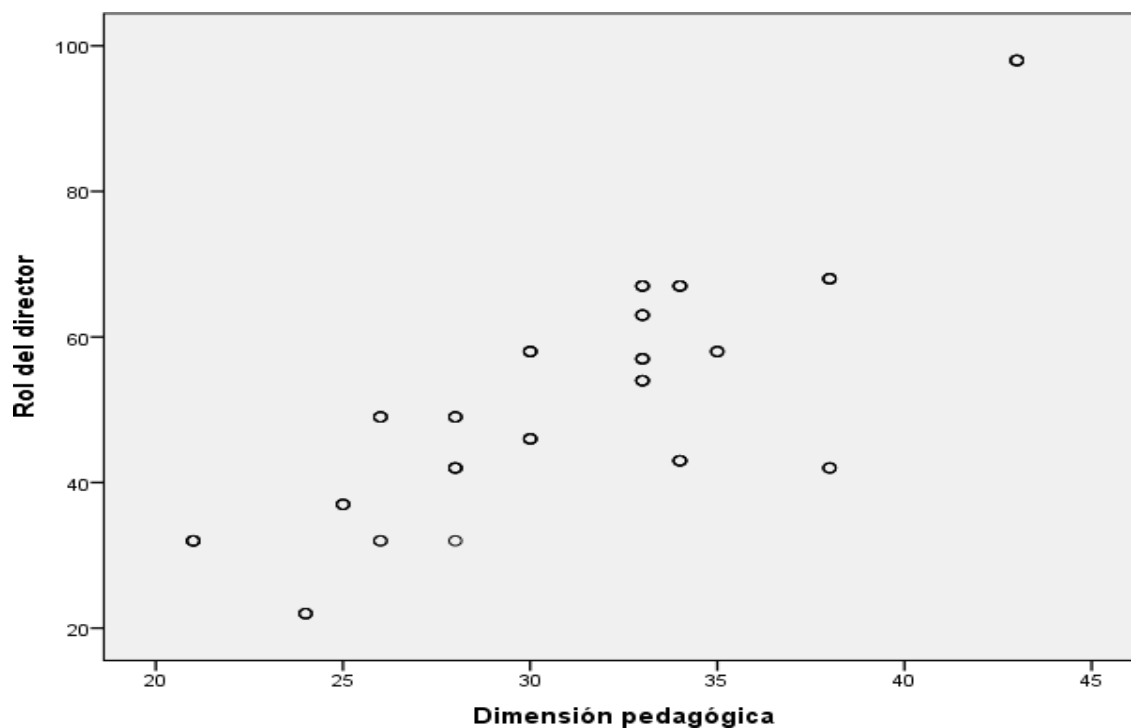


Figura 17. Diagrama de dispersión dimensión pedagógica vs rol del director.

Prueba de hipótesis específica 2

Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p < 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 24*Correlación y significación entre dimensión institucional y rol del director*

| | | Dimensión institucional | | Rol del director | |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|--------|------------------|--|
| Rho de Spearman | Dimensión institucional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,724** | |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 | |
| | | N | 69 | 69 | |
| | Rol del director | Coefficiente de correlación | ,724** | 1,000 | |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . | |
| | | N | 69 | 69 | |

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 24, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,724** lo que se interpreta al 99,99 % ** la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una relación positiva alta entre las variables, con un $p = 0,00$ ($p < 0,01$), rechazándose la hipótesis nula.

También se observa que la dimensión institucional está relacionada directamente con el rol del director, es decir en cuanto mejor sea la dimensión institucional será mayor el rol del director, además según la correlación de Spearman de 0,724 representa esta una correlación positiva alta.

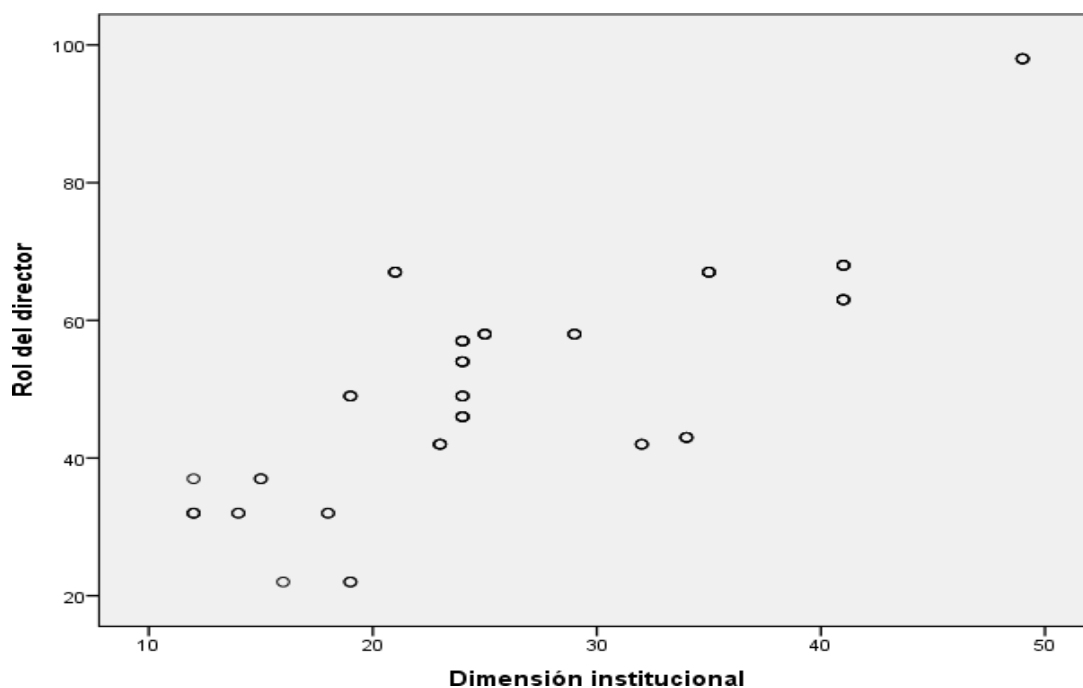


Figura 18. Diagrama de dispersión dimensión institucional vs rol del director.

Prueba de hipótesis específica 3

Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p < 0,05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 25

Correlación y significación entre dimensión administrativa y rol del director

| | | | Dimensión administrativa | Rol del director |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión administrativa | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,699** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 69 | 69 |
| | Rol del director | Coefficiente de correlación | ,699** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 69 | 69 |

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 25, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,699** lo que se interpreta al 99,99 % ** la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una relación positiva alta entre las variables, con un $p = 0,00$ ($p < 0,01$), rechazándose la hipótesis nula.

También se observa que la dimensión administrativa está relacionada directamente con el rol del director, es decir en cuanto mejor sea la dimensión administrativa será mayor el rol del director, además según la correlación de Spearman de 0,699, representa esta una correlación positiva alta.

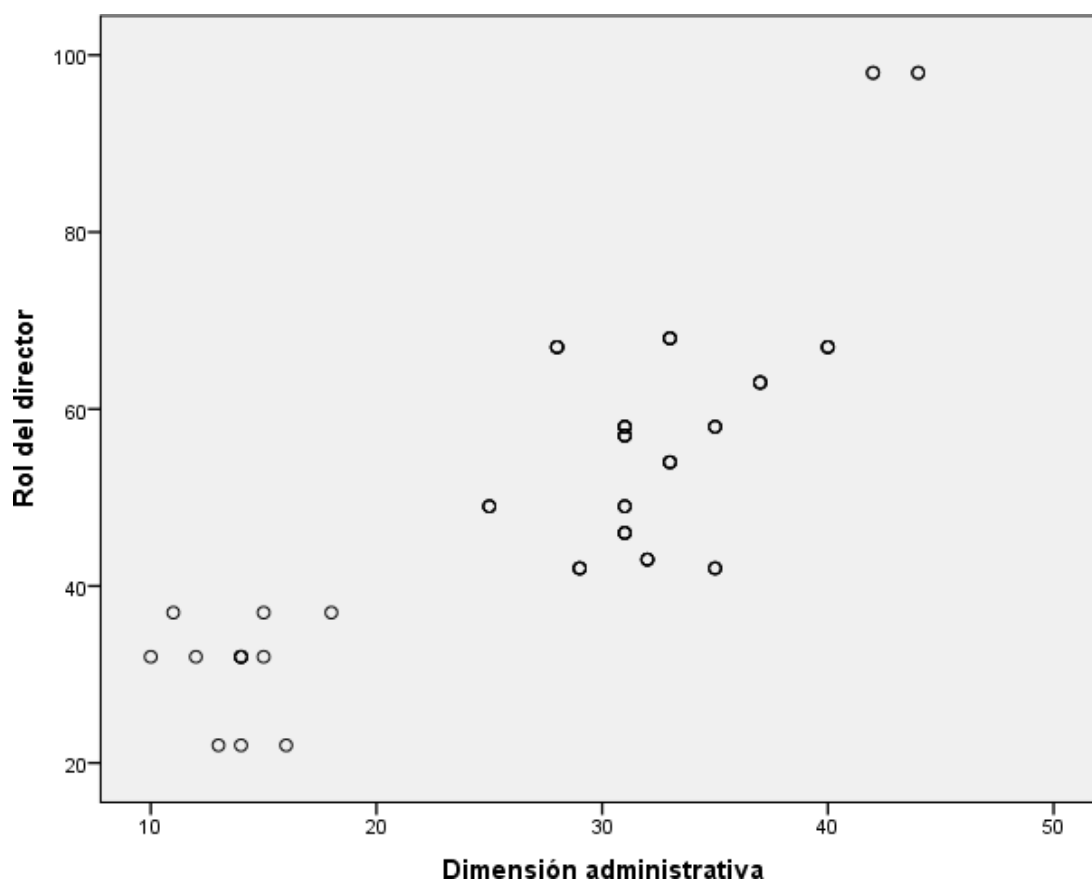


Figura 19. Diagrama de dispersión dimensión administrativa vs rol del director.

Prueba de hipótesis específica 4

Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p < 0,05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 26*Correlación y significación entre dimensión comunitaria y rol del director*

| | | | Dimensión comunitaria | Rol del director |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión comunitaria | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,740** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 69 | 69 |
| | Rol del director | Coefficiente de correlación | ,740** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 69 | 69 |

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 26, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,740** lo que se interpreta al 99,99 % ** la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una relación positiva alta entre las variables, con un $p = 0,00$ ($p < 0,01$), rechazándose la hipótesis nula.

También se observa que la dimensión comunitaria está relacionada directamente con el rol del director, es decir en cuanto mejor sea la dimensión comunitaria será mayor el rol del director, además según la correlación de Spearman de 0,740, representa esta una correlación positiva alta.

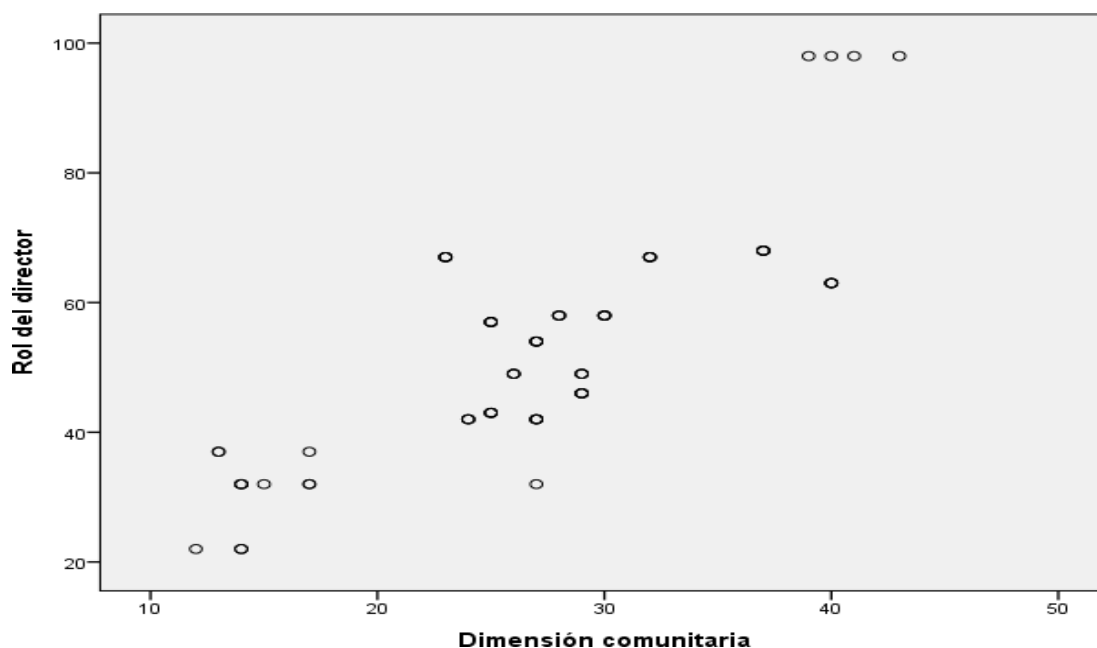


Figura 20. Diagrama de dispersión dimensión comunitaria vs rol del director.

5.3 Discusión

Luego del análisis de los resultados, se halló que existe relación significativa entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,720; Correlación positiva alta). Al respecto, se halló resultados similares en la tesis de Tasayco (2017), quien concluye que las variables se vinculan de manera directa y significativa, lo que nos dice que si se lleva una mejor administración pedagógica de parte del director, mejor será el servicio que brinde la institución educativa, siendo esta una educación eficaz. Por su parte, Cáceres y Cuesta (2016) afirmaron que la gestión del director muestra un avance lento ya que no está guiado por un eje metodológico, sin embargo, en los salones si se está desarrollando actividades que arrojan resultados lentos por falta de buenos líderes ya que si se tendría eso se reforzaría el idioma no solo en clase sino iría más allá para los hogares también.

Por otro lado, se halló que existe relación significativa entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,720; Correlación positiva alta). Al respecto se halló resultados similares en la tesis de Flores (2017), quien concluye en que se encontró una correlación alta de dependencia de ambas variables, la que nos dice que, si el director maneja bien su gestión en la institución asignada, personal conformado por maestros rendirán mejor y brindarán bien sus sesiones de aprendizaje a la clase. La investigación también nos dice que, en esta institución, el director no aplica los materiales de planificación en función de sus costos y presupuestos, así que se tiene un punto flojo; sin embargo, los maestros sí cumplen sus roles académicos.

Por su parte, Salazar (2014) concluye en que el método que se aplica no es el adecuado para una institución educativa pública, también menciona que los directores no tienen lo que se necesita para llevar ese puesto, dándole importancia solo al lado administrativo y no al pedagógico, esto se da también porque los directores no reciben ayuda de los padres de los menores que asisten a la escuela, ya que ellos son los principales en formar a sus hijos.

También se halló que existe relación significativa entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,724; Correlación positiva alta). Al respecto, se halló resultados similares en la tesis de Mena (2017), quien dice que después de juntar los datos se ve que los directores no tienen buen manejo de los saberes principales que se necesitan para manejar conflictos, de la misma manera no llegan al nivel para desempeñar sus labores ya que no saben de técnicas adecuadas y les importa poco controlar los conflictos. Por su parte, Riffo (2014) alegó que después de realizar la investigación, las instituciones muestran una mejora en su gestión educativa, lo que nos afirma que los planes de mejora están dando sus frutos; también se ve mejoras en sus estudiantes aumentando considerablemente el resultado de sus promedios académicos.

Asimismo, se halló que existe relación significativa entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,699; Correlación positiva alta). Al respecto, se halló resultados similares en la tesis de Nole (2017), quien concluye en que se halló un vínculo significativamente positivo y directo, es decir si se lleva una mejor gestión educativa basada en mejoras y cambios positivos, mejorará la calidad de los servicios pedagógicos, trato humano y

espirituales, logrando estudiantes satisfechos, formados con buenos principios. Por su parte, Álvarez (2014) afirma que la institución investigada necesita de una nueva administración en la gerencia ya que la gestión que está llevando el director tiene muchas falencias y esto hace que los maestros estén desmotivados e insatisfechos de manera laboral, originando un clima laboral denso y poco armonioso, lo que al final hace que los maestros no logren lo que se les pida y la institución no llegue a lo que se requiere. Por último, la propuesta planteada al personal docente y directivo es aceptada por los miembros de dicha institución.

Por último, se halló que existe relación significativa entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,740; Correlación positiva alta). Al respecto se halló resultados similares en la tesis de Llanos (2017), quien menciona que hay un vínculo bueno entre las variables presentadas, teniendo un grado altamente significativo, lo que quiere decir que, si el director tiene una buena gestión y administración en su institución encargada, las actividades prácticas que realizarán los maestros en clases serán más eficientes y significativas. Por su parte, Resabala (2014) alegó que los encuestados tienen proyectos con fines educativos, un porcentaje elevado de los encuestados consideran que su superior, en este caso el director, da la idea de poder solucionar conflictos y manejar de manera adecuada el clima organizacional, también todos los encuestados salen en favor de la propuesta ya que mediante este se dará una adecuada gestión llevándolos al éxito.

Conclusiones

1. Existe relación significativa entre la gestión educativa y el rol del director en la institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,720; Correlación positiva alta).
2. Existe relación significativa entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,720; Correlación positiva alta).
3. Existe relación significativa entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,724; Correlación positiva alta).
4. Existe relación significativa entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,699; Correlación positiva alta).
5. Existe relación significativa entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016 ($p < 0,05$; Rho de Spearman = 0,740; Correlación positiva alta).

Recomendaciones

1. El director debe fiscalizar, aplicar las reglas escolares con sabiduría, procurar penalizar a los que infringen las reglas, pero sin abuso del poder y, principalmente, asumir con responsabilidad el cargo que le fue encargado. La persona con esa función debe ser innovadora, creativa, actualizada con los cambios de la sociedad y ser muy responsable.
2. El director debe manejar sus funciones de acuerdo con que los estudiantes estén presentes en debidas decisiones, tener autoridad máxima en la escuela, pero la competencia de saber escuchar a los profesores y estudiantes tomando decisiones justas, que haya formación específica, competencia para ejercer sus funciones, entre otras.
3. El director debe ser un articulador dinámico, tener iniciativa, saber tomar las decisiones necesarias, gestionar democráticamente a los sectores involucrados (escuela y comunidad) para garantizar la productividad y la eficacia del trabajo.
4. El director debe trabajar con objetivos definidos, asumiendo funciones pedagógicas -ter claridad de que su actuación debe estar orientada hacia los objetivos comunes y su postura pautada en la transparencia de las acciones.
5. Un administrador actúa con responsabilidad, que actúe por principios éticos, tenga buena relación, respeto, sea competente y tenga formación en el área.

Referencias

- Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos*. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Álvarez, R. (2014). *Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Argyris, C. y Schon, D. (1983). *Reasoning, learning, and action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cáceres, H. y Cuesta, M. (2016). *La gestión educativa en el fortalecimiento y la preservación de la Lengua Nativa Palenquera* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia.
- Carrasco, S. (2009) *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Casassús, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Documento UNESCO. Versión preliminar. Octubre 2000.
- Correa, S., Álvarez, A. y Correa, A. (2010). *La función directiva y el gestor educativo*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Flores, M. (2017). *Gestión Educativa del director y desempeño docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima, Perú: San Marcos.

- Gómez, L. y Macedo, J. (2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/3993.pdf>
- Hernández, R, Fernández C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Jabif, L. (2008). *El rol del directivo*. Venezuela: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Kotter, J. (1997). *El Factor Liderazgo*. España: El Escorial.
- LLanos, R. (2017). *Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Lovay, S. (2012). *El desarrollo de la dimensión socio-comunitaria en la gestión de las instituciones públicas de nivel medio en la provincia de Córdoba-Argentina*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Marchesi, Á. y Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editores.
- Mena, D. (2017). *El rol del director en la gestión de conflictos en el marco del buen desempeño del director* (Tesis de maestría). Perú: Universidad de Piura.
- Ministerio de Educación de la República de El Salvador. (2008). *Dirección escolar efectiva (documento 4)*. El Salvador: MINED.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Perú: Minedu.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.

- Nole, J. (2017). *Gestión educativa y la mejor de la calidad de Servicios* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión, Perú.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2006). *Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies*. *Ingeniare* (14), 159-166.
- Poggi, K. (2000). *Práctica Directiva*. Buenos Aires: Granica.
- Representante de la UNESCO en Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima, Perú: Lance Gráfico, S.A.C.
- Resabala, S. (2014). *Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del plan estratégico para el Colegio Miraflores* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Riffo, H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Salazar, R. (2014). *El rol que juega el director escolar de nivel básico en el nuevo escenario de gestión escolar, a partir del programa de Escuelas de Calidad. Un estudio de caso en el municipio de Cuautlancingo estado De Puebla* (Tesis de licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, Colombia.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tasayco, C. (2017). *La gestión educativa del director en la calidad del servicio de las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Red N°22 Ugel 04, Lima 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Veciana, J. (2002). *Función Directiva*. México: Universidad Autónoma de Barcelona.

Apéndices

Apéndice 1

Matriz de consistencia

TÍTULO:

La gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03-Lima, 2016

AUTORA: Silvia Elena Ruiz Zavala

| Problema | Objetivo | Hipótesis | Variables e Indicadores | Metodología |
|---|---|---|---|--|
| <p>Problema general</p> <p>P.G. ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima 2016?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>P.E.1. ¿Qué relación existe entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima 2016?</p> <p>P.E.2. ¿Qué relación existe entre la dimensión pedagógica de la gestión educativa y el rol del director en la</p> | <p>Objetivo general</p> <p>O.G. Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>O.E.1. Establecer la relación que existe entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>O.E.2. Describir la relación que existe entre la dimensión pedagógica de la gestión</p> | <p>Hipótesis general</p> <p>H.G. Existe relación significativa entre la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H.E.1. Existe relación significativa entre la dimensión institucional de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>H.E.2. Existe relación significativa entre la dimensión pedagógica de la</p> | <p>Variable 1:</p> <p>Impacto de la gestión educativa.</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensión institucional 2. Dimensión pedagógica 3. Dimensión administrativa 4. Dimensión comunitaria <p>Variable 2:</p> <p>Rol el director</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los | <p>Enfoque de investigación: La investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo.</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Tipo: Básica o sustantiva.</p> <p>Método: Deductivo, inductivo, descriptivo, explicativo, analítico y científico.</p> <p>Diseño: La investigación que se desarrolla presenta el diseño es no experimental, descriptiva correlacional.</p> <p>Población: Para los fines de la</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---------------------|--|
| <p>Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima 2016?</p> <p>P.E.3. ¿Qué relación existe entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima 2016?</p> <p>P.E.4. ¿Qué relación existe entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima 2016?</p> | <p>educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>O.E.3. Describir la relación que existe entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>O.E.4. Describir la relación que existe entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> | <p>gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>H.E.3. Existe relación significativa entre la dimensión administrativa de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> <p>H.E.4. Existe relación significativa entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y el rol del director en la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, Lima, 2016.</p> | <p>aprendizajes</p> | <p>presente investigación la población está conformada por 69 docentes de la Institución Educativa Víctor Andrés Belaúnde del distrito de La Victoria, UGEL 03, 2016,</p> <p>Muestra:</p> <p>La Muestra Estadística fue de 69 docentes.</p> <p>El muestreo que se tuvo en cuenta fue el muestreo no probabilístico.</p> |
|---|--|--|---------------------|--|

Apéndice 2
Operacionalización de las variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|---------------------------|--------------------------|---|
| V. 1 Gestión Educativa | Dimensión pedagógica | Enfoque pedagógico Estrategias didácticas Proceso de enseñanza aprendizaje Planes y programas Orientación educativa Tutoría. Enfoque de evaluación Actualización docente Estilo de enseñanza Relación con los estudiantes |
| | Dimensión institucional | Reglamento interno Manual de funciones y procedimientos Comisiones de trabajo Canales de comunicación formal Uso de tiempos y espacios |
| | Dimensión administrativa | Presupuesto económico Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docentes, administrativos, servicio Administración de recursos materiales Relación con las instancias del MED |
| | Dimensión comunitaria | Relación de madres y padres de familia Proyectos de proyección social. Relación-Redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles |

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|--------------------------|--|---|
| V. 2 Rol del director | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | <ul style="list-style-type: none"> - Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. -Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. - Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. -Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes. |
| | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | <ul style="list-style-type: none"> - Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. - Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. |

Apéndice 3

Instrumentos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VÍCTOR ANDRÉS BELAUDE DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, UGEL 03-LIMA, 2016

Estimado profesor (a):

El presente cuestionario es parte de una investigación, que tiene por finalidad la obtención de información acerca de La Gestión Educativa en la institución educativa donde usted labora. El cuestionario es anónimo; es necesario que responda con sinceridad, para poder obtener una muestra real.

INSTRUCCIONES:

En el siguiente cuestionario, se presenta un conjunto de características acerca de la Gestión Educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuestas que debes calificar. Por ello debes leerlo en forma completa y, luego responder marcando con un aspa (X) la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

| Nunca | Casí Nunca | A Veces | Casí Siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

| Nº | DIMENSIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| | Dimensión Institucional | | | | | |
| 1. | En la I.E. la planificación institucional se realiza de manera participativa sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y orientado hacia el logro de metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | En la I.E. se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | En la I.E. se promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | En la I.E. se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | En la I.E. se maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | En la I.E. se promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | En la I.E. se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | En la I.E. se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | En la I.E. se cuenta con el Manual de Organización y Funciones (MOF). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | En la I.E. se cuenta con el Reglamento Interno (R.I) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Dimensión Pedagógica | | | | | | |
|---------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 11 | En la I.E. se gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En la I.E. se genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | En la I.E. se estimula las iniciativas de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | En la I.E. se orienta a los docentes en el diseño y elaboración de los instrumentos de planificación curricular. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | En la I.E. se orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | En la I.E. se propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | En la I.E. se monitorea y orienta sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | En la I.E. se monitorea y orienta sobre el uso efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | En la I.E. se monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En las I.E. se monitorea y orienta a los docentes sobre la elaboración y el uso efectivo de los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión Administrativa | | | | | | |
| 21 | En la I.E. se gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas, bajo un enfoque orientado a resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | En la I.E. se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | En la I.E. se dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | En la I.E. se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | En la I.E. se genera los recursos de ingreso propio con la finalidad de contribuir al logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | La I.E. promueve la participación de las diferentes instituciones públicas y privadas de la localidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | En la I.E. se realiza el mantenimiento de limpieza y seguridad permanente de las aulas, servicios higiénicos y otros ambientes donde se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | En la I.E. se supervisa e cumplimiento de la jornada laboral de los | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | docentes y demás trabajadores, contando para ello con el libro o registro de control de asistencia con el único propósito de favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje. | | | | | |
| 29 | En la I.E. se mantiene actualizada la información referente a los datos de los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | En la I.E. EL Sistema Integrado de Administración de Información Educativa (SIAGIE) se encuentra a cargo de un personal exclusivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión Comunitaria | | | | | | |
| 31 | La I.E. mantiene relación horizontal con las diferentes instituciones públicas y privadas de la localidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | La I.E. mantiene un convenio con el Ministerio de Salud para la atención permanente de los estudiantes con problemas de salud. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | El representante legal de la I.E. participa en el presupuesto participativo anual que realiza el consejo de la municipalidad donde se encuentra ubicado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | En la I.E. se solicita el apoyo a otras instituciones para la ejecución de proyectos de innovación pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Existe una participación plena de los padres de familia en la ejecución de diferentes actividades educativas que se desarrolla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | La I.E. participa en las actividades culturales y educativas que realiza la comunidad local donde se encuentra ubicada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | La I.E. conjuntamente con las autoridades locales desarrollan acciones con la finalidad de buscar la seguridad de los estudiantes y pobladores de la localidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | La I.E. tiene establecido alianzas estrategias con otras instituciones para prevenir los desastres naturales que pueda ocurrir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | La I.E. solicita la participación directa del consejo municipal para mejorar la infraestructura educativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | La I.E. mantiene una relación estrecha con la autoridad eclesiástica de la localidad para el desarrollo de actividades que facilitan el aprendizaje de los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Muchas gracias

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL ROL DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA
VÍCTOR ANDRÉS BELAÚNDE DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, U G E L 03-LIMA, 2016**

Estimado profesor (a):

El presente cuestionario es parte de una investigación, que tiene por finalidad la obtención de información acerca del Rol del Director en la institución educativa donde usted labora. El cuestionario es anónimo; es necesario que responda con sinceridad, para poder obtener mm muestra real.

INSTRUCCIONES:

En el siguiente cuestionario, se presenta un conjunto de características acerca del Rol del Director, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuestas que debes calificar. Por ello debes leerlo en forma completa y. luego responder marcando con un aspa (X) la alternativa elegida. teniendo en cuenta los siguientes criterios:

| Nunca | Casi Nunca | A Veces | Casi Siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

| No | DIMENSIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | | | | | |
| 1 | El director diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | El director identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | El director promueve espacios y mecanismos de organización, participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El director promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | El director gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | de todos los estudiantes. | | | | | |
| 10 | El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | El director dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | El director gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | El director implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientándolos al logro de las metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. | | | | | |
| 16 | El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | El director estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Muchas Gracias

Apéndice 4

Tabulación de datos variable 1 Gestión educativa

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | | |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | | |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | | |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | | |
| 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 11 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 13 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| 15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | | |
| 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 17 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | | |
| 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | | |
| 19 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 21 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | | |
| 24 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | | |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | | |
| 27 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| 28 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | | |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 32 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | | |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | |
| 34 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 35 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 36 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | | |
| 37 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | | |
| 38 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | | |
| 40 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | | |
| 43 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | | |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | | |
| 46 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | |
| 47 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | | |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 51 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | | | |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 53 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | | |
| 54 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 55 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 56 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | |
| 57 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | | |
| 59 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | | |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | | |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | | |
| 63 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | | |
| 65 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 11 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| 66 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 68 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | | |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |

Variable 2 Rol del director

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 19 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 20 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 24 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 25 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 27 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 28 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 29 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 32 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 34 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 35 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 36 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 37 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 38 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 39 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 40 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 43 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 44 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 46 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 47 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 51 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 53 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 54 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 56 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 57 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 58 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 59 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 61 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 62 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 63 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 65 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 66 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 67 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |