



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

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**TESIS**

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO  
DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022**

**PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA**

Br. JUDITH MACEDO LUQUE

**ASESOR:**

Dr. EDWARDS JESÚS AGUIRRE ESPINOZA

**CÓDIGO ORCID:** 0000-0002-5514-6707

**CUSCO – PERÚ**

**2025**



# Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

## INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza.....  
..... quien aplica el software de detección de similitud al  
trabajo de investigación/tesis titulada: Liderazgo Pedagógico y Desempeño  
Docente en las Instituciones Educativas del nivel  
Primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco-  
2022

Presentado por: Dr. Judith Maceno Luque..... DNI N° 24712932 ;  
presentado por: ..... DNI N°: .....

Para optar el título Profesional/Grado Académico de Maestro en Educación  
Mención Gestión de la Educación

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el  
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**  
**Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 10 %.

### Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<input checked="" type="checkbox"/>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	<input type="checkbox"/>
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	<input type="checkbox"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 15 de Enero..... de 2026.....

Firma

Post firma Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza

Nro. de DNI 23854868

ORCID del Asesor 0000-0002-5514-6707

### Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 272595546455032

# JUDITH MACEDO LUQUE

## LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DI...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:546455032

162 páginas

Fecha de entrega

15 ene 2026, 11:25 a.m. GMT-5

32.809 palabras

197.364 caracteres

Fecha de descarga

15 ene 2026, 11:35 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NI....docx

Tamaño del archivo

9.7 MB

## 10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)
- Trabajos entregados

### Exclusiones


- N.º de fuentes excluidas

### Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 10%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**  
84 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



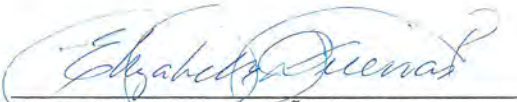
## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

### INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director (e) de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022 de la Br. JUDITH MACEDO LUQUE. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día TRES DE NOVIEMBRE DE 2025.


Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Cusco, 15 de diciembre 2025

  
DRA. ELIZABETH DUEÑAS PAREJA  
Primer Replicante

  
DRA. MARICIA URSULA URRUTIA MENDOZA  
Segundo Replicante

  
DRA. LUZ MARIA CAHUANA FERNANDEZ  
Primer Dictaminante

  
DR. FREDDY FRANK GONZALES QUISPE  
Segundo Dictaminante

## **Dedicatoria**

A mi esposo Rene Mamani  
Patiño, a mis hijos Omar, Crisell y  
Jimmy; también a cada uno de las  
personas que estuvieron pendiente  
del proceso de mis estudios y la  
presentación del trabajo de  
investigación.

A mis padres Paulino y  
Guillermina, porque siempre están  
presentes en todo momento.

**Judith Macedo Luque**

### **Agradecimiento**

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por el acompañamiento académico y las oportunidades brindadas a lo largo de mi formación profesional.

A los docentes de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación, cuya orientación, conocimientos y compromiso académico fueron fundamentales para el fortalecimiento de mis competencias profesionales.

Finalmente, a los directivos y docentes de las distintas instituciones educativas donde se aplicaron los instrumentos de investigación.

## Índice general

Portada.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice general.....	iv
Índice de cuadros.....	viii
Índice de figuras .....	x
RESUMEN .....	xi
palabras claves .....	xiii
ABSTRACT .....	xii
CH'UYMA .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
a. Problema General .....	3
b. Problemas Específicos .....	4
1.3 Justificación de la Investigación.....	4
1.3.1 Justificación teórica.....	4
1.3.2 Justificación metodológica .....	5
1.3.3 Justificación pedagógica.....	6
1.3.4 Justificación social.....	6
1.4 Objetivos de la Investigación .....	7
a. Objetivo General .....	7
b. Objetivos Específicos .....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	9
2.1 Bases teóricas .....	9
2.1.1 Teoría del liderazgo transformacional .....	9

2.1.2	Liderazgo Pedagógico .....	10
2.1.3	Dimensiones del liderazgo pedagógico .....	13
2.1.3.1	Gestión pedagógica.....	13
2.1.3.2	Gestión institucional.....	13
2.1.3.3	Gestión administrativa .....	13
2.1.4	Estilos de liderazgo.....	20
2.1.5	Liderazgo pedagógico Escolar.....	22
2.1.6	Características de un líder.....	24
2.1.7	Principios de liderazgo pedagógico .....	26
2.1.8	Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa.....	29
2.1.9	Desempeño docente .....	31
2.1.10	Dimensiones del desempeño docente .....	33
2.1.11	Marco del buen desempeño docente.....	36
2.1.12	Factores que influyen en el desempeño docente.....	39
a.	Formacion académica y desarrollo profesional .....	39
b.	Motivación docente y motivación estudiantil.....	39
c.	Relacion docente- estudiante .....	44
d.	Vinculo entre la escuela y la familia.....	44
e.	Clima institucional.....	44
f.	Políticas educativas .....	44
2.1.13	Enfoques de evaluación del desempeño docente.....	41
a.	Enfoque centrado en el perfil docente .....	44
b.	Enfoque centrado en los resultados (aprendizaje de los estudiantes) .....	44
c.	Enfoque centrado en el comportamiento del docente en el aula.....	44
d.	Enfoque centrado en la practica reflexiva .....	44
2.2	Marco Conceptual .....	44
a.	Desempeño .....	44
b.	Docente.....	44

c.	Evaluación docente.....	44
d.	Evaluación .....	44
e.	Gestión escolar .....	44
f.	Institución Educativa .....	44
g.	Líder .....	45
h.	Liderazgo.....	45
i.	Liderazgo Administrativo.....	45
j.	Liderazgo pedagógico.....	45
k.	Desempeño docente.....	45
2.3	Antecedentes Empíricos de la Investigación (estado del arte) .....	46
2.3.1	Antecedentes Internacionales .....	46
2.3.2	Antecedentes Nacionales .....	48
2.3.3	Antecedentes Locales .....	50
2.4.	Hipótesis: General y Específicos .....	52
a.	Hipótesis General .....	52
b.	Hipótesis Específicas .....	52
2.5.	Identificación de variables e indicadores.....	53
2.6.	Operacionalización de Variables .....	56
	<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>61</b>
3.1	Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica .....	61
3.2	Tipo y Nivel de Investigación .....	62
3.2.1	Tipo de Investigación .....	62
3.2.2	Nivel de Investigación.....	63
3.2.3	Diseño de Investigación .....	63
3.3	Unidad de análisis.....	64
3.4	Población de estudio .....	64
3.5	Tamaño de muestra.....	65
3.6	Técnicas de selección de muestra .....	66

3.7	Técnicas de recolección de información .....	66
3.7.1	Confiabilidad del instrumento .....	66
3.7.2	Validación por expertos.....	67
3.8	Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	68
3.9	Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas .....	69
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	69
4.1	Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados .....	69
4.2	Presentación de los resultados.....	70
4.3	Prueba de normalidad .....	95
4.4	Pruebas de hipótesis.....	98
4.5	Discusión.....	102
	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	105
	Conclusiones.....	105
	Recomendaciones .....	1077
	VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
	ANEXOS.....	118
	Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	118
	Anexo 2: Instrumentos de recolección de información .....	119
	Anexo 3: Medios de verificación .....	123
	Anexo 4: Otros.....	129
	Base de datos: directores .....	129
	Base de datos: docentes.....	129
	Encuesta a directivos aplicado .....	129
	Instrumento N° 1 para profesores aplicado .....	129

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Identificación de variables e indicadores.....	54
<b>Tabla 2:</b> Operacionalización de variables.....	56
<b>Tabla 3:</b> Población de docentes.....	64
<b>Tabla 4:</b> Muestra de docentes .....	65
<b>Tabla 5:</b> Muestra de directivos.....	65
<b>Tabla 6:</b> Alfa de Cronbach para desempeño docente.....	66
<b>Tabla 7:</b> Alfa de Cronbach para liderazgo pedagógico .....	67
<b>Tabla 8:</b> Validación de expertos .....	68
<b>Tabla 9:</b> Información sociodemográfica - docentes .....	70
<b>Tabla 10:</b> Información sociodemográfica – directivos.....	72
<b>Tabla 11:</b> Institución educativa San Martín: variable – liderazgo pedagógico.....	74
<b>Tabla 12:</b> Institución educativa Ricardo Palma: variable – liderazgo pedagógico .	77
<b>Tabla 13:</b> Institución educativa Francisco Bolognesi: variable – liderazgo pedagógico .....	79
<b>Tabla 14:</b> Institución educativa Almirante Miguel Grau: variable – liderazgo pedagógico .....	81
<b>Tabla 15:</b> Institución educativa Inmaculada concepción: variable – liderazgo pedagógico .....	84
<b>Tabla 16:</b> Institución educativa Ladislao Espinar: variable – liderazgo pedagógico	86
<b>Tabla 17:</b> Directivo – variable desempeño docente .....	89
<b>Tabla 18:</b> Variable: Liderazgo pedagógico - consolidado.....	91
<b>Tabla 19:</b> Resumen de las dimensiones y variables .....	94
<b>Tabla 20:</b> Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov .....	95

<b>Tabla 21:</b> <i>Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente .....</i>	<b>98</b>
<b>Tabla 22:</b> <i>Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente con la dimensión profesional.....</i>	<b>99</b>
<b>Tabla 23:</b> <i>Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente con la dimensión personal.....</i>	<b>100</b>
<b>Tabla 24:</b> <i>Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente con la dimensión social .....</i>	<b>101</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Ubicación geográfica de las instituciones educativas.....	62
<b>Figura 2:</b> Información sociodemográfica - docentes.....	70
<b>Figura 3:</b> Información sociodemográfica – directivos .....	73
<b>Figura 4:</b> Institución educativa San Martín: variable – liderazgo pedagógico .....	75
<b>Figura 5:</b> Institución educativa Ricardo Palma: variable – liderazgo pedagógico ..	77
<b>Figura 6:</b> Institución educativa Francisco Bolognesi: variable – liderazgo pedagógico .....	79
<b>Figura 7:</b> Institución educativa Almirante Miguel Grau: variable – liderazgo pedagógico .....	82
<b>Figura 8:</b> Institución educativa Inmaculada concepción: variable – liderazgo pedagógico .....	84
<b>Figura 9:</b> Institución educativa Ladislao Espinar: variable – liderazgo pedagógico..	87
<b>Figura 10:</b> Directivo – variable desempeño docente.....	89
<b>Figura 11:</b> Variable: liderazgo pedagógico - consolidado.....	92

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones educativas de nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco, durante el año 2022. Bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, se aplicó un diseño no experimental transversal, empleando cuestionarios validados y confiables administrados a 6 directivos y 146 docentes. Los resultados evidenciaron que el liderazgo pedagógico alcanzó un promedio de 3.93, reflejando prácticas directivas orientadas “casi siempre” a la gestión pedagógica, institucional y administrativa, aunque persisten limitaciones en la consistencia del liderazgo democrático. Asimismo, el desempeño docente obtuvo un promedio de 4.42, lo que indica niveles altos en las dimensiones profesional, personal y social. El análisis correlacional de Spearman confirmó una relación significativa y directa entre ambas variables, mostrando que el fortalecimiento del liderazgo pedagógico incide en una práctica docente más efectiva, reflexiva y orientada al aprendizaje. Se concluye que el liderazgo pedagógico constituye un determinante clave en la mejora de la calidad educativa en contextos complejos como Espinar, donde las condiciones socioculturales demandan gestiones directivas más participativas y pedagógicamente activas.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, Desempeño docente, Gestión educativa, Práctica pedagógica, Educación primaria.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between pedagogical leadership and teacher performance in primary schools in the district and province of Espinar, Cusco, during 2022. Following a quantitative, basic, and correlational approach, a non-experimental cross-sectional design was applied, using validated and reliable questionnaires administered to 6 administrators and 146 teachers. Findings revealed that pedagogical leadership obtained an average score of 3.93, indicating that administrators “almost always” engage in pedagogical, institutional, and administrative management, although the democratic leadership style remains inconsistently exercised. Teacher performance reached an average of 4.42, showing high levels in the professional, personal, and social dimensions. Spearman’s correlation demonstrated a significant and direct relationship between pedagogical leadership and teacher performance, suggesting that stronger pedagogical leadership fosters more effective, reflective, and student-centered teaching practices. The study concludes that pedagogical leadership is a critical determinant for improving educational quality in socioculturally diverse contexts such as Espinar, where institutional challenges demand more participatory and pedagogically focused leadership.

**Keywords:** Pedagogical Leadership, Teacher Performance, Educational Management, Teaching Practice, Primary Education.

## CH'UYMA

Kay yachayniypa ruwasqanqa munasqanmi liderazgo pedagógicuwan yachachiqa rurayninpa tinkuykuyta qhawariy, primaria nivelniyuq yachay wasikunapi, Espinar distritupi hinallataq provinciapi, Cusco llaqtapi, 2022 watapi. Yachayniyqa cuantitativu enfoque nisqawanmi rurasqa, básico tipo hina, correlacional nivelpi; chaypaqqa manan experimentalchu, transversal nisqa diseña apachisqa. Validado hinallataq llaq k'acha kawsasqa cuestionariokunam 6 directivokunaman hinallataq 146 yachachiqkunaman churakusqa. Rikurirqan liderazgo pedagógicoqa 3.93 nisqa promediuta, chaymi rikuchin directivukuna “askaraki” pedagogía, institución hinallataq administración kamachinakunapi llamk'achkanankuta, ichaqa llapanpuniqa manaraq allinta atisqa liderazgo democrático nisqapi kachkan sasachakuykunaqa. Chay hinataq yachachiqa rurayninqa 4.42 nisqa promediuta chaskirqan, chayqa jatun nivelniyuqmi profesional, personal hinallataq social dimensiónkunapi. Spearman correlación tapukuyqa qhawarichirqan hayka chaninchakuq, ch'ullalla tinkuy kachkanta paykuna varialekunapaj; chaymi liderazgo pedagógicopa kallpachinapaqqa yachachiqa ruraynin aswan allinta, hamut'asinakunawan, yachayman churakusqa hina tukuywanmi tinkuchkan. Tukuyta sumaqa chimpachispa, nirqan liderazgo pedagógicoqa hucha kayninmi yachaypa calidadnin allinchaypaq; Espinar hinalla sasachakuq llaqtakunapi sociocultural condicioneskuna directivokunamanta aswan participativu, pedagógicamente llamk'asqa kamachinata mañachkan.

Simi llamk'aqkuna: Liderazgo pedagógico, Yachachiq Ruraynin, Gestión educativa, Práctica pedagógica, Educación primaria.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar y explicar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.

Para la recopilación de información se desarrolló un trabajo de campo empleando dos instrumentos de recolección basados en cuestionarios, los cuales fueron aplicados a docentes y directivos de las distintas instituciones educativas. Las variables, dimensiones e indicadores considerados en dichos instrumentos fueron formulados en función de dos aspectos centrales: el liderazgo pedagógico y el desempeño docente.

El estudio se organiza en los siguientes capítulos:

Capítulo I, planteamiento del problema. Incluye la descripción de la situación problemática, la formulación del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II, marco teórico conceptual. Presenta las bases teóricas, el marco conceptual, los antecedentes empíricos, la hipótesis de investigación, la identificación de variables e indicadores y la operacionalización de las variables.

Capítulo III, metodología. Describe el ámbito de estudio, el tipo y nivel de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, las técnicas de muestreo, los métodos de recolección de información, así como las técnicas de análisis, interpretación y verificación de las hipótesis planteadas.

Capítulo IV, resultados y discusión. Expone el procesamiento, análisis, interpretación y discusión de los resultados, las pruebas de hipótesis y la presentación final de los hallazgos. Asimismo, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y

referencias bibliográficas.

Finalmente, se presentan los anexos (matriz de consistencia, instrumentos de recolección de información, medios de verificación, entre otros), que permiten comprender y sustentar los procedimientos realizados durante la ejecución del estudio.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática**

El análisis de la calidad de los sistemas educativos en los últimos años ha destacado el impacto del liderazgo pedagógico en el rendimiento docente. Según Leithwood & Jantzi (2006), el liderazgo pedagógico constituye el segundo factor que más influye en el éxito de los estudiantes dentro del ámbito escolar, después del trabajo docente. Un adecuado liderazgo pedagógico posibilita una gestión orientada a la mejora continua del aprendizaje, al acompañamiento profesional y a la generación de climas escolares colaborativos (OECD 2016).

Sin embargo, en diversos países, especialmente en contextos de inequidad o situaciones sociales vulnerables, prevalecen modelos de liderazgo corporativo y jerárquico que priorizan tareas administrativas en detrimento del desarrollo pedagógico. Esta situación limita el desarrollo profesional docente que suele fortalecerse en redes escolares y acentúa desigualdades en la calidad del servicio educativo (Bush, 2008; Fullan, 2023). En los países de Latinoamérica, esta problemática se expresa en una débil articulación entre la gestión institucional, pedagógica y administrativa, así como en una insuficiente formación en liderazgo transformacional por parte de los directivos escolares (Garnica & Garrido, 2019).

En el contexto peruano, el Ministerio de Educación considera el liderazgo pedagógico como una competencia clave dentro del perfil profesional esperado para quienes asumen funciones directivas (Minedu, 2014). Desde esta óptica, se propone impulsar una gestión coherente y articulada que coloque la conducción pedagógica en el centro de las acciones directivas. Sin embargo, en la realidad institucional, aún persisten notables limitaciones en muchas escuelas, donde el liderazgo pedagógico no logra desarrollarse ni consolidarse de manera efectiva.

De acuerdo con Tello et al. (2024), los directores en el territorio peruano, particularmente aquellos ubicados en zonas rurales o del ámbito andino, tienden a centrarse en funciones administrativas, mostrando escasa inclinación por la dirección pedagógica. A esto se suma la falta de formación específica en liderazgo, la excesiva carga burocrática y el limitado uso de estilos participativos. Este panorama afecta la gestión del desempeño docente, evidenciándose poca planificación, limitada innovación didáctica y baja motivación profesional (Maquera-Maquera et al., 2023)

Asimismo, el desempeño docente, considerado desde los ámbitos profesional, personal y social, se ve condicionado por la carga laboral, la escasa formación continua contextualizada y el valor insuficiente otorgado al trabajo docente dentro de la comunidad. Estas condiciones ponen en riesgo la calidad de la enseñanza y contribuyen a mantener desigualdades previamente existentes (Ocaña & Pingo, 2023).

En la provincia y el distrito de Espinar, las instituciones educativas de nivel primario enfrentan serias dificultades vinculadas a la calidad de la gestión escolar. Según el estudio de Cruz et al. (2022), la mayoría de los directores carece de formación en liderazgo pedagógico y orienta su labor principalmente hacia tareas administrativas, lo que deriva en una gestión institucional fragmentada y con escasa articulación entre las etapas de planificación, ejecución y evaluación de los procesos educativos.

Del mismo modo, el acompañamiento destinado a mejorar la práctica docente suele desarrollarse como una acción aislada, con escasa planificación y débil formalización. En este contexto, predomina un liderazgo vertical, centrado en el cumplimiento administrativo más que en el diálogo, la reflexión conjunta o la innovación pedagógica. Este estilo limita las oportunidades de desarrollo profesional docente y refuerza la desmotivación del profesorado, que con frecuencia reporta la ausencia de retroalimentación pertinente y de apoyo sistemático para la mejora continua de su práctica.

El desempeño docente se ve condicionado por diversos factores de orden personal y social que actúan como causas estructurales de su debilitamiento, entre los que destacan la baja autoestima profesional, los elevados niveles de estrés laboral y el desgaste emocional, así como la insuficiente cultura de trabajo colaborativo y la escasa vinculación con las familias y la comunidad educativa. Según Ocaña y Pingo (2023), estas condiciones restringen la eficacia de la práctica pedagógica y deterioran el clima institucional, reduciendo las posibilidades de desarrollar una intervención educativa coherente y contextualizada.

Como consecuencia, los aprendizajes de los estudiantes se ven significativamente afectados, evidenciándose una brecha persistente respecto al acceso a una educación pertinente, intercultural y de calidad. De mantenerse este escenario, el pronóstico señala la prolongación de resultados educativos desfavorables y el debilitamiento progresivo de la relación entre la escuela y el entorno sociocultural del estudiante, lo que compromete su desarrollo integral y la mejora continua del proceso educativo.

Ante esta situación, es imprescindible fortalecer la capacidad de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de Espinar, promoviendo un enfoque participativo, colaborativo y transformador. Un liderazgo de esta naturaleza puede contribuir a mejorar el desempeño integral de los docentes, dinamizar los procesos educativos y generar condiciones para el desarrollo sostenido de una cultura escolar orientada al aprendizaje y a la mejora continua.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **a. Problema General**

Las limitaciones identificadas en el liderazgo pedagógico y en el desempeño docente en las instituciones educativas de Espinar muestran la necesidad de analizar la

relación entre ambos aspectos y su influencia en la calidad educativa. En este sentido, se formula el siguiente problema general:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022?

#### **b. Problemas Específicos**

- a. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y la dimensión profesional del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, distrito de Espinar, provincia de Espinar, Cusco - 2022?
- b. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y la dimensión personal del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022?
- c. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y la dimensión social del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022?

### **1.3 Justificación de la Investigación**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

Desde la perspectiva teórica, la investigación contribuye al análisis y la comprensión de la articulación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, dos conceptos que han cobrado vigencia cuando se trata de mejorar la calidad educativa en las últimas décadas. Autores como Leithwood y Jantzi (2006) sostienen que el liderazgo pedagógico tiene un impacto decisivo sobre la motivación, la práctica y la mejora del profesorado. Por su parte, Rosales-Yepes et al. (2020) pone de manifiesto que un liderazgo escolar efectivo es: construir en la medida de lo posible desde una gestión

articuladora de la práctica pedagógica, la organización institucional y la gestión administrativa, que apoye, active y potencie la profesión docente.

Por otra parte, la investigación se desarrolla sobre la base de teorías contemporáneas del liderazgo educativo, como por ejemplo el liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994), que pone en valor el papel del líder que acompaña e inspira la práctica del equipo docente sobre la base de ejemplos y pastoreo. Estos modelos conceptuales también se nutren del marco del desempeño docente integral; que contempla las dimensiones profesional, personal y social (Minedu, 2012).

El presente estudio va a enriquecer el ámbito teórico en el área de la gestión educativa, particularmente, en el contexto rural y altoandino, donde todavía hay modelos tradicionales de liderazgo y de desempeño y ya es tiempo de repensar propuestas más situadas y participativas.

### **1.3.2 Justificación metodológica**

Esta investigación metodológicamente representará un aporte al desarrollo de estudios correlacionales en educación al estudiar empíricamente la relación entre liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones educativas de una zona andina del Perú. Para ello, se adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo correlacional, el cual resulta pertinente para identificar y analizar la existencia y el grado de asociación entre las dimensiones de ambas variables sin manipularlas, tal como se ha empleado en investigaciones educativas similares (Vásquez et al., 2021).

El trabajo propone el uso de instrumentos validados para la medida del liderazgo pedagógico (gestión pedagógica, institucional, administrativa y estilo de liderazgo) y del desempeño docente (dimensión profesional, personal y social), lo cual ayuda a legitimar y a fortalecer la rigurosidad y la fiabilidad de los hallazgos. Este abordaje

metodológico no solo ayudará a una mejor interpretación de la realidad educativa desde los análisis realizados en Espinar, sino también será un modelo para otras investigaciones en contextos educativos similares.

### **1.3.3 Justificación pedagógica**

En términos pedagógicos, la investigación tiene como objetivo proveer informaciones en lo concreto para mejorar las prácticas de liderazgo y el desarrollo profesional docente. Un liderazgo pedagógico bien practicado se relaciona directamente con el acompañamiento docente, el desarrollo de las capacidades pedagógicas, la planificación didáctica y la evaluación centrada en el aprendizaje significativo (Leiva Guerrero & Vásquez, 2019).

Los resultados de esta investigación ayudarán a determinar las debilidades y fortalezas de los estilos de liderazgo que los directivos de los centros de educación primaria que integran la muestra en sus prácticas de liderazgo y de los estilos de práctica docente que hacen referencia a la práctica pedagógica en relación con el rendimiento estudiantil. Ayudará al diseño de estrategias de mejora pedagógica institucional o a establecer un cambio de forma de enseñanza ligada a un enfoque de la pedagogía participativa y centrada en el aprendizaje, que es deseable y necesario al objeto de conseguir una mejora en la calidad de la educación en las escuelas de educación primaria de la provincia de Espinar.

### **1.3.4 Justificación social**

El presente estudio posee una justificación social significativa, pues busca aportar a la mejora de la calidad educativa en las instituciones del nivel primario de Espinar, donde el liderazgo pedagógico se constituye en un factor clave para optimizar el desempeño docente. Según Berhanu (2025), el liderazgo pedagógico influye

directamente en la práctica profesional y en la motivación de los docentes, fortaleciendo su compromiso con los aprendizajes de los estudiantes. En un contexto como Espinar, caracterizado por diversidad cultural y desafíos socioeducativos, comprender esta relación resulta esencial para promover una educación equitativa y de calidad.

Asimismo, esta investigación aborda una necesidad social y educativa, al generar información útil para directivos, docentes y autoridades sobre cómo un liderazgo centrado en la pedagogía puede mejorar las dimensiones profesional, personal y social del desempeño docente. Palacios Dulce et al. (2024) afirman que el liderazgo pedagógico efectivo potencia el desarrollo profesional y la cohesión institucional, aspectos fundamentales para lograr comunidades escolares más colaborativas y comprometidas con la mejora continua.

Finalmente, los resultados del estudio podrán orientar políticas educativas locales y regionales que fortalezcan la gestión escolar y los programas de formación docente. Yacsahuanca et al. (2022) sostiene que investigaciones sobre liderazgo pedagógico ofrecen evidencia valiosa para diseñar estrategias sostenibles de acompañamiento y evaluación docente, contribuyendo a cambios estructurales en el sistema educativo. De esta manera, el trabajo busca impactar positivamente no solo en las instituciones educativas, sino también en el desarrollo social de la provincia de Espinar.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **a. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022.

**b. Objetivos Específicos**

- a. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico con la dimensión profesional del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.
- b. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico con la dimensión personal del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.
- c. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico con la dimensión social del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1 Bases teóricas**

#### **2.1.1 Teoría del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional, según Moreno (2020), se centra en la capacidad del líder para generar cambios significativos en la cultura y los procesos de aprendizaje dentro de las instituciones educativas. Su función principal no es solo administrar recursos o cumplir metas burocráticas, sino diseñar de manera creativa estrategias pedagógicas que permitan a los miembros de la comunidad educativa afrontar contextos complejos, críticos y de alta incertidumbre. En este sentido, el líder transformacional integra la misión, la visión, los valores y la propuesta pedagógica de la institución, promoviendo la articulación armónica de todos los actores y asegurando que las acciones individuales y colectivas contribuyan a un objetivo común: la mejora continua de la educación.

Este modelo de liderazgo se considera esencial para las organizaciones educativas del futuro, pues permite que estas aprendan, se adapten y se transformen frente a los retos tecnológicos, sociales y pedagógicos contemporáneos. Además de impulsar la innovación, el liderazgo transformacional fortalece la capacidad de los docentes y del personal institucional para tomar decisiones estratégicas, resolver problemas de manera colaborativa y asumir responsabilidades más allá de las funciones rutinarias. De esta manera, se establece un entorno educativo dinámico, en el que la actualización pedagógica y la adaptación a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes se convierten en procesos sostenibles y coherentes con la misión institucional.

Según Castilla y Ripoll (2020), los líderes transformacionales poseen características distintivas, como carisma, capacidad de motivar e inspirar a los demás, generar confianza y mantener relaciones de respeto mutuo. Soto Builes et al. (2020) destacan que sus acciones

deben ser congruentes con la visión, misión y valores de la institución, de manera que la autoridad no se ejerza como un poder jerárquico, sino como una capacidad de facilitar procesos, coordinar esfuerzos y armonizar la diversidad dentro de la organización. Este enfoque redefine la figura del directivo: ya no es únicamente un símbolo de poder institucional, sino un gestor de la transformación educativa, capaz de alinear los recursos humanos y pedagógicos con los objetivos de calidad educativa.

Finalmente, el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el desarrollo profesional y personal de los docentes. Un líder transformacional visionario actúa como facilitador y mentor, promoviendo que los docentes se conviertan también en agentes de cambio dentro de su práctica pedagógica. Esto no solo incrementa la motivación y el compromiso del personal, sino que genera un efecto multiplicador en los procesos de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo una educación más pertinente, innovadora y centrada en las necesidades de los estudiantes. Así, este modelo de liderazgo representa el ideal contemporáneo de gestión educativa: un liderazgo que transforma, integra y potencia el capital humano para alcanzar estándares elevados de calidad escolar.

### **2.1.2 Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo ha sido definido por diversas perspectivas, todas coincidentes en su función de influir en el comportamiento de los individuos dentro de un grupo u organización. Casas Mallma (2019) plantea que el liderazgo es la capacidad de una persona para influir en los demás, la cual varía según las actividades, conocimientos y habilidades que el líder emplee para generar resultados productivos. De manera complementaria, Hidalgo y Orbegoso Rivera (2019) consideran que el liderazgo implica conducir o dirigir a los integrantes de un grupo, integrando elementos como la autoridad formal, el poder derivado de sus facultades y el prestigio que confiere su experiencia y conocimiento para alcanzar

objetivos colectivos.

García Solarte (2023) amplía esta visión al señalar que el liderazgo se manifiesta en la capacidad de influir en las personas para que ejecuten tareas orientadas a objetivos específicos. Esta concepción contempla dos dimensiones fundamentales: por un lado, la habilidad del líder para motivar a los miembros del grupo a realizar las acciones necesarias, y por otro, la disposición de los subordinados a seguir aquello que perciben como útil para alcanzar sus objetivos personales y profesionales. Así, el liderazgo se concibe como un proceso bidireccional de influencia mutua entre líderes y seguidores.

En el ámbito educativo, Bolívar (2019) define el liderazgo pedagógico directivo como la responsabilidad de orientar y guiar el desarrollo de la institución, promoviendo la calidad educativa y asegurando el cumplimiento del currículo escolar junto con la participación activa del cuerpo docente. Este tipo de liderazgo requiere que los directivos posean competencias de gestión que les permitan tomar decisiones estratégicas y conducir transformaciones significativas a través de planes de mejora institucional. La eficacia del liderazgo pedagógico se refleja en la capacidad de instaurar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación.

El liderazgo pedagógico directivo también implica la consolidación de los directores como actores clave en el diseño y desarrollo de programas institucionales que fortalezcan la calidad educativa. Yaranga et al. (2023) definen al líder pedagógico como aquel capaz de conducir a su equipo hacia metas que mejoren los aprendizajes de los estudiantes, proporcionando dirección y ejerciendo influencia de manera constante. Romero (2021) sostiene que el director líder debe comunicar, conocer, convencer, construir sentidos y establecer un destino común, apoyándose en tres dimensiones esenciales: capacidad técnica, manejo emocional y situacional, y manejo organizacional.

La capacidad técnica se relaciona con el dominio pedagógico del director para

formular objetivos y metas de aprendizaje, planificar y monitorear los procesos educativos. El manejo emocional y situacional permite motivar al equipo docente, fomentar el trabajo colaborativo y mantener un clima escolar democrático. Por último, el manejo organizacional facilita la estructuración eficiente de la institución para alcanzar resultados educativos efectivos (Romero, 2021).

El Ministerio de Educación (Minedu, 2014) concibe el liderazgo pedagógico como “la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno” (p. 15), destacando la dimensión institucional más allá de la figura individual del director. No obstante, esta autoridad formal debe complementarse con liderazgo moral y profesional, colegialidad y capacidad de articulación de los esfuerzos de toda la comunidad educativa (Bolívar, 2019). León Guimet y Espinoza Castro (2016) señalan que este liderazgo exige identificar buenas prácticas, corregir deficiencias y movilizar la motivación de los miembros hacia metas colectivas.

Diversos autores concuerdan en la centralidad de la influencia dentro del liderazgo pedagógico. Gajardo y Ulloa (2016) lo describen como un proceso orientado a metas conjuntas, con proyección de futuro y carácter participativo y persuasivo. Muriel (2020) y Silva Huamán et al. (2021) lo consideran un proceso natural de influencia entre el líder y sus seguidores, orientado a alcanzar objetivos comunes. En todos los casos, se reconoce que el liderazgo pedagógico requiere habilidades adquiridas mediante formación y experiencia, las cuales se consolidan a lo largo de la vida profesional (Izquierdo Vera et al., 2017).

El liderazgo pedagógico efectivo se fundamenta en la capacidad del líder para articular esfuerzos, movilizar la participación de la comunidad educativa y promover la mejora continua. Esto implica no solo ejercer influencia, sino también guiar, acompañar y motivar a los docentes para alcanzar objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. La práctica del liderazgo pedagógico implica un equilibrio

entre autoridad formal, liderazgo moral y capacidad de negociación, con el fin de garantizar coherencia institucional y calidad educativa.

Finalmente, el líder educativo que promueve la sostenibilidad de la gestión escolar debe basar sus decisiones en principios éticos, predicar con el ejemplo y asumir responsabilidad frente a la comunidad, la sociedad y su propio desarrollo personal. La ética constituye el referente filosófico del liderazgo educativo, siendo la base para garantizar la sostenibilidad y efectividad de la gestión pedagógica, así como para movilizar a la comunidad educativa hacia la consecución de metas compartidas y la mejora continua de la educación.

### **2.1.3 Dimensiones del liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico directivo comprende la gestión eficiente de los recursos institucionales, el apoyo pedagógico continuo y la atención a las necesidades de la comunidad educativa, entendiendo que las decisiones presentes repercuten en su desarrollo futuro. Según Peché Sanes et al. (2023), este rol estratégico exige que los directores adapten su estilo de liderazgo a las particularidades de su contexto, ya que no existe un modelo universalmente aplicable. A continuación, se desarrollan las dimensiones que conforman este tipo de liderazgo.

#### ***2.1.3.1 Gestión pedagógica***

El director, en su rol de líder pedagógico, asume la responsabilidad de tomar decisiones que garanticen que los docentes ejerzan su labor con eficiencia, profesionalismo y satisfacción. Esto implica crear condiciones óptimas para los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo que exige una comprensión amplia y crítica del fenómeno educativo. Asimismo, requiere reconocer los factores que inciden positiva o negativamente en la institución, determinar las condiciones bajo las cuales pueden alcanzarse resultados significativos y utilizar instrumentos pertinentes para evaluar la calidad pedagógica y

orientar la mejora continua.

Según Quispe-López et al. (2022), la gestión pedagógica se centra en el proceso de aprendizaje y en la interacción entre el profesor y el estudiante, estableciendo que el éxito educativo depende de la coherencia y complementariedad entre ambos. Su propósito es que el estudiante desarrolle competencias que le permitan desenvolverse de manera autónoma y resolver problemas en distintos contextos, mientras que el docente debe desempeñar un rol intencional, reflexivo y significativo. Así, la gestión pedagógica comprende la administración de la enseñanza y el aprendizaje e involucra elementos clave como el desarrollo curricular, la formación y fortalecimiento profesional del docente, los recursos educativos disponibles y las estrategias de acompañamiento para favorecer el aprendizaje.

El propósito fundamental de la gestión pedagógica es consolidar una educación socialmente responsable orientada al desarrollo integral de la persona, entendiendo la diversidad como un valor común que fortalece la convivencia. En el ámbito de la comunicación intercultural, este enfoque se convierte en un requisito indispensable para la vida colectiva, fomentando un diálogo que integra tanto el acuerdo como el desacuerdo como componentes legítimos del proceso educativo.

Dentro del sistema educativo, la gestión pedagógica debe concebirse como un proceso articulador que guía a los docentes de todos los niveles en la organización, coordinación y regulación de sus prácticas. Su finalidad es asegurar que el proceso formativo se lleve a cabo con coherencia y eficacia, respondiendo a los objetivos establecidos para la formación integral de los estudiantes, y sustentado en una perspectiva humanista que reconoce el papel social del profesional en formación.

De acuerdo con Lucero Tello et al. (2024), comprender la complejidad de la gestión escolar es crucial para lograr cambios significativos en la educación, ya que la articulación entre teoría y práctica fortalece la calidad, equidad y pertinencia del sistema educativo.

Desde esta visión, la gestión pedagógica ejercida por el director no solo impulsa el desarrollo profesional docente, sino que también promueve la creación de nuevos retos educativos y fomenta el diálogo permanente entre directivos, maestros y familias. Este proceso contribuye a garantizar que los estudiantes asuman responsablemente sus compromisos y se formen como ciudadanos capaces de aportar activamente a una sociedad en transformación.

Roles del director como líder pedagógico en la gestión pedagógica:

- **Motivar, acompañar y capacitar a los docentes:** Brinda retroalimentación, orienta mediante diálogos y facilita la actualización profesional, fortaleciendo competencias pedagógicas y promoviendo la mejora continua.
- **Participación en actividades institucionales:** Se involucra en eventos escolares, fortaleciendo la identidad cultural, la integración institucional y el sentido de comunidad educativa.
- **Orientación en planificación curricular:** Guía al equipo docente en la planificación anual, asegurando la alineación con las políticas del MINEDU y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- **Fomento del trabajo colaborativo:** Genera espacios de diálogo y cooperación entre docentes y directivos, promoviendo comunicación asertiva y soluciones conjuntas en beneficio del aprendizaje integral.

### ***2.1.3.2 Gestión institucional***

El director como líder pedagógico directivo, decide de alguna manera sobre la IE como algo global. Por ejemplo, decidirá para buscar relacionar de la mejor forma la IE con la comunidad educativa, con los padres de familia, con el gobierno, con la parroquia, con las personas e instituciones educativas. Esta toma de decisiones requiere del director un gran conocimiento del contexto social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de

las limitaciones y posibilidades de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la IE se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende.

Para (Pachas et al., 2020) el personal jerárquico en su institución educativo, tiene disposiciones y responsabilidades. Dado que el aprendizaje esperado de los alumnos está ligado a este punto, el director en esta instancia, es el responsable de establecer la gestión para el desempeño de la perspectiva en objetivos claros y precisos. En otras palabras, el personal docente depende en gran medida de esta gestión. El énfasis en la mentalidad de esta dimensión, tiene el efecto de hacer a los directivos más capaces de superar los retos que plantea a sus organizaciones la complejidad de su entorno y todo lo que representa, así como lo desconocido. Todo ello con la intención de mejorar el rendimiento docente. El nivel jerárquico tiene la disposición de valorar el desempeño del profesor en el aula, además de determinar si es competente o no en su trabajo, y mucho menos permitir que se desarrollen amistades. Esto hace que sea factible establecer una formación de actitudes en la que cada alumno pueda crecer adecuadamente y ser competente.

Según Ñañez Silva y Lucas Valdez (2019), entre otras, las funciones del director en la gestión institucional son:

- Diagnosticar el contexto institucional: Analiza necesidades, factores favorables y riesgos del centro educativo para orientar decisiones que beneficien el aprendizaje.
- Elaborar los instrumentos de gestión con el equipo docente: Coordina la construcción del PEI, PCI, PAT, RIN y otros documentos, promoviendo metas claras y trabajo colaborativo.
- Generar un clima laboral favorable: Fomenta relaciones de respeto, confianza y

solidaridad, creando un ambiente propicio para el desempeño profesional.

- Desarrollar reuniones efectivas: Aplica estrategias participativas, como dinámicas y materiales audiovisuales, para fortalecer la comprensión y la implicación del personal.
- Promover la participación de los padres de familia: Involucra a todos los apoderados, fortaleciendo su compromiso con la institución y el aprendizaje de los estudiantes.

De conformidad con lo expuesto por diversos estudios en el ámbito de la gestión educativa, la planificación estratégica institucional también denominada planificación educativa, constituye un proceso sistemático y deliberado mediante el cual una institución define su visión, misión, objetivos estratégicos y lineamientos de gestión, orientando sus decisiones y acciones colectivas hacia metas compartidas (Mesra et al., 2024; Yusril et al., 2023). Esta planeación integra tanto la dimensión administrativa como pedagógica, estableciendo los límites y las pautas bajo las cuales se desarrollan el PEI, los planes operativos y otros instrumentos de gestión institucional.

En este sentido, la gestión institucional, según lo señalado por el organismo rector, busca diseñar, estructurar y desplegar las rutas organizativas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, asegurar estándares de calidad, y concretar la misión y visión institucional (Minedu, 2023). Para que la planificación estratégica y el proyecto educativo institucional se materialicen, es indispensable que los planes incluyan acciones operativas específicas, y que todos los miembros de la comunidad educativa comprendan claramente cómo sus aportes individuales y colectivos contribuyen al logro de las metas institucionales.

Investigaciones empíricas realizadas en contextos peruanos respaldan la relación positiva entre planificación estratégica y gestión institucional: en un estudio realizado en una institución pública de Cajamarca, se evidenció una correlación fuerte entre ambos conceptos,

lo cual redundó en una gestión más eficiente (Vergara et al., 2021). Otro estudio en instituciones privadas de Lima y Callao constató una relación significativa entre la planeación estratégica y la eficacia de la gestión directiva, lo que sugiere la importancia de un liderazgo comprometido con la visión institucional (M. E. A. Rodríguez & Melgar, 2025).

De este modo, la planificación estratégica y la gestión institucional no pueden concebirse como procesos aislados, sino como dimensiones integradas y sistémicas de la administración educativa. Su implementación coherente y participativa permite orientar el proyecto educativo, articular recursos, definir responsabilidades y generar un clima institucional que promueva la mejora continua, la equidad y la pertinencia educativa.

#### ***2.1.3.3 Gestión administrativa***

El director, como líder pedagógico-administrativo, debe decidir cómo administrar la institución educativa para garantizar que el servicio educativo sea adecuado, sostenible, regulado y coherente con las normas y los objetivos institucionales. Comprender la escuela como una institución social implica reconocerla no solo como espacio de clases, sino como un escenario de transmisión de símbolos, valores, lenguajes y relaciones sociales; es en ese contexto donde los saberes se legitiman como parte del currículo formal. Por ello, las decisiones relacionadas con el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes, así como las celebraciones y rituales institucionales, resultan fundamentales para el clima institucional y para el aprendizaje diario.

La gestión administrativa se define como el conjunto de procesos orientados a gestionar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, prever sus necesidades, y mantener una infraestructura adecuada para favorecer el desarrollo educativo (Ramos Velásquez, 2023; Rodríguez et al., 2022). Este conjunto de

acciones permite asegurar el funcionamiento óptimo del centro, contribuyendo a la calidad y continuidad del servicio educativo.

Diversos estudios recientes destacan la relación entre una gestión administrativa eficiente y el desempeño institucional. Por ejemplo, investigaciones en escuelas secundarias muestran que la administración de calidad por parte del director influye positivamente en la motivación del personal docente y en el desempeño académico de los estudiantes (Erlangga et al., 2024; Wakoli & Kitainge (Prof), 2019). Además, las estrategias administrativas implementadas por los directores inciden directamente en la cultura escolar, el clima institucional y la eficiencia en la ejecución de los procesos pedagógicos (Vergara Causo et al., 2023).

En términos operativos, la gestión administrativa se desarrolla bajo criterios claros: coordinar eficazmente el uso de los recursos financieros, asegurando la provisión de materiales y servicios esenciales; dirigir estratégicamente el equipo administrativo, garantizando un clima institucional positivo y un funcionamiento adecuado; practicar la transparencia en actos y decisiones, especialmente en cuanto a la rendición de cuentas; incentivar el desempeño destacado mediante reconocimientos y concursos educativos; y supervisar la puntualidad y asistencia del personal, asegurando la adecuada ejecución de horarios y cumplimiento de metas académicas.

Además, la gestión administrativa eficiente implica la incorporación de herramientas tecnológicas y sistemas de información para optimizar la planificación, el control y la comunicación institucional. La digitalización de los procesos administrativos permite mejorar la gestión de recursos, facilitar el seguimiento de metas, garantizar la rendición de cuentas y promover una administración más organizada. La implementación de plataformas digitales para registro de asistencia, control financiero, inventarios y seguimiento del

desempeño docente contribuye a un entorno escolar que favorece tanto la eficiencia institucional como la calidad del aprendizaje de los estudiantes (Macalisang, 2023)

En definitiva, la gestión administrativa educativa no solo busca optimizar recursos y procesos, sino estructurar un entorno institucional que favorezca la gestión pedagógica, garantice la calidad del servicio y promueva un clima organizacional saludable, coherente con los objetivos institucionales, la formación integral de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

#### **2.1.4 Estilos de liderazgo**

La investigación contemporánea sobre liderazgo educativo confirma que los estilos de liderazgo ejercidos por los directores influyen de forma notable en el clima institucional, en la motivación docente y en el desempeño del personal y estudiantes (Moncayo & Moreira, 2025).

##### **a. Liderazgo autocrático**

En este modelo, el líder toma decisiones de forma unilateral, sin consultar al grupo, y espera el cumplimiento estricto de sus instrucciones. La estructura es vertical y rígida, y el poder permanece centralizado. Esto puede resultar eficaz en situaciones de emergencia, crisis o cuando el equipo carece de experiencia o madurez (Kılıç, 2022).

Estudios recientes muestran que el liderazgo autocrático puede tener un impacto moderado en el rendimiento académico o administrativo, especialmente cuando se combina con otros estilos. Por ejemplo, un análisis con directores de escuelas secundarias evidenció que tanto el estilo autocrático como el democrático influyeron positivamente en el desempeño docente, aunque el efecto del autocrático fue menor (Rezky et al., 2024).

No obstante, su uso prolongado en contextos escolares tiende a traer consecuencias negativas: restricciones a la creatividad docente, baja motivación,

disminución de la participación y un clima institucional menos colaborativo, lo que puede debilitar la innovación pedagógica y la identificación con la institución.

#### **b. Liderazgo democrático (o participativo)**

Este estilo se caracteriza por la consulta, la persuasión y la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. El líder promueve el diálogo, la confianza y construye relaciones de cooperación e implicación (Luna et al., 2024; Thaher et al., s. f.).

La evidencia empírica reciente es consistente al señalar que el liderazgo democrático se asocia con mejores resultados institucionales: mayor motivación docente, sentido de pertenencia, compromiso, satisfacción laboral y calidad educativa (García-Martínez & Cerdas-Montano, 2020). Por ejemplo, investigaciones en escuelas primarias y secundarias muestran que este estilo contribuye de forma significativa al rendimiento académico y al clima organizacional (Aquino, 2022).

Además, un estilo democrático fortalece la participación colectiva, fomenta la corresponsabilidad y promueve un ambiente de respeto y colaboración, lo que facilita la innovación pedagógica, la planificación compartida y la adaptación a las necesidades del contexto educativo (Kuria, 2012).

Conclusión parcial: El liderazgo democrático es generalmente el más adecuado para contextos escolares, pues promueve la participación, el compromiso y el desarrollo profesional, favoreciendo una gestión más inclusiva, participativa y eficaz.

#### **c. Liderazgo laissez-faire (o liberal / permisivo)**

En este estilo, el líder ofrece una gran autonomía a sus subordinados, interviniendo mínimamente. Confía en que los miembros del grupo tienen la competencia y responsabilidad necesaria para autogestionarse, y su papel suele limitarse a facilitar información o actuar como nexo con el entorno (Muturi, 2021).

En contextos donde los docentes tienen alta experiencia, motivación y profesionalismo, el *laissez-faire* puede fomentar creatividad, iniciativa personal e innovación, permitiendo que cada actor desarrolle su autonomía dentro del aula (Lugo & Ferrer, 2019).

No obstante, la mayoría de investigaciones recientes coinciden en que este estilo tiene efectos negativos o poco significativos sobre la efectividad escolar cuando no se acompaña de organización, supervisión o estructuras de apoyo (Daramola, 2025). Entre los principales problemas se señala la débil supervisión, la falta de coordinación, baja disciplina institucional, descenso en la calidad educativa y desorientación en el equipo docente (Muturi, 2021).

El liderazgo *laissez-faire* puede funcionar en equipos altamente competentes y autónomos; sin embargo, en la mayoría de contextos escolares su exceso de permisividad resulta contraproducente, pues debilita la supervisión, el compromiso institucional y el rendimiento académico.

### **2.1.5 Liderazgo pedagógico Escolar**

El liderazgo pedagógico ha sido concebido por el Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2014) como la capacidad de la organización escolar para orientar a toda la comunidad educativa hacia el logro de aprendizajes de calidad, sin exclusión. Esta definición enfatiza que el liderazgo no recae únicamente en el director, sino que se ejerce colectivamente, integrando a docentes, estudiantes, familias y otros actores relevantes en la consecución de los objetivos institucionales.

Bolívar (2019) señala que la autoridad formal del director, aunque necesaria, resulta insuficiente para generar mejoras significativas. Es fundamental que esta autoridad se complemente con liderazgo moral y profesional, así como con un enfoque colegiado que promueva la colaboración y la participación activa de todos los miembros

de la comunidad educativa. De esta manera, el director actúa como facilitador y articulador de esfuerzos, más que como un control unilateral de la gestión escolar.

El liderazgo pedagógico también se concibe como un proceso de influencia mutua, donde los directivos guían y orientan a los distintos grupos de interés hacia la consecución de la visión institucional (Minedu, 2014). En este sentido, el liderazgo distribuido se vuelve esencial: los directivos deben diseñar estructuras y estrategias que permitan a todos los integrantes de la institución aportar al mejoramiento de los aprendizajes, fomentando la corresponsabilidad y la participación activa en la toma de decisiones (Minedu, 2016).

Asimismo, autores como Fullan (2023) argumentan que el liderazgo efectivo requiere un enfoque estratégico, donde el director combine gestión administrativa con visión pedagógica, promoviendo la innovación y la mejora continua. Esto implica identificar buenas prácticas, analizar resultados, detectar áreas de mejora y movilizar los recursos y capacidades de la comunidad educativa para generar cambios sostenibles.

El liderazgo pedagógico, por tanto, no solo busca resultados inmediatos en los aprendizajes, sino también consolidar una cultura de desarrollo profesional y aprendizaje organizacional. Según Bolívar (2019), esto se logra mediante la creación de condiciones que faciliten la colaboración docente, la reflexión pedagógica y la adopción de estrategias centradas en el estudiante, fomentando la equidad y la inclusión.

Finalmente, el liderazgo del director debe orientarse a la mejora continua, prestando atención a las dinámicas internas y externas de la institución. Esto incluye gestionar relaciones con el entorno local, articular alianzas estratégicas, integrar recursos comunitarios y garantizar que las acciones de la escuela respondan a las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus familias (Minedu, 2016). Un liderazgo pedagógico sólido combina visión estratégica, habilidades interpersonales y compromiso ético,

generando un impacto duradero en la calidad educativa.

### **2.1.6 Características de un líder**

En contextos educativos contemporáneos, la figura del líder escolar se conceptúa cada vez más como un agente estratégico de cambio, cuya eficacia depende de un conjunto complejo de competencias, rasgos personales y prácticas colaborativas. Estudios recientes en América Latina sugieren que las características del liderazgo ya sean de directivos escolares o de equipos de gestión, se articulan alrededor de dimensiones múltiples: visión, integridad, capacidad relacional, gestión pedagógica, ética, adaptabilidad e innovación (Manríquez & Reyes, 2022; Gamarra-Huamantla, 2024; García, 2024).

Por ejemplo, la revisión sistemática realizada por César García Jaque (2024) concluye que el liderazgo pedagógico impacta positivamente en la mejora educativa cuando el directivo promueve desarrollo profesional docente, liderazgo distribuido y participación comunitaria, lo que favorece la calidad de los aprendizajes. Así, no basta con rasgos “carismáticos” o “personalidades fuertes”: el liderazgo eficaz se sostiene en la construcción intencional de estructuras organizativas que faciliten colaboración, responsabilidades compartidas y procesos de desarrollo continuo.

Asimismo, el estudio de Claudia Romero (2021) sobre escuelas que superan contextos de vulnerabilidad en Argentina evidencia que los directivos efectivos comparten valores como compromiso con la equidad, altas expectativas pedagógicas, sentido de comunidad, inclusión y un estilo de dirección reflexivo. Esto pone énfasis en características morales, éticas y relacionales del líder: sensibilidad social, enfoque inclusivo, justicia educativa; elementos que trascienden la mera gestión administrativa.

A su vez, al analizar la estructura de competencias directivas en Chile y otros países latinoamericanos, Denise Vaillant (2015) identifica que el perfil del líder debe adaptarse a

las políticas, normativas y diversidad institucional de cada sistema educativo. Esto implica flexibilidad, capacidad de gestión contextualizada, visión estratégica y disposición para la innovación educativa. En este sentido, el liderazgo no es un conjunto fijo de características universales, sino una combinación dinámica de atributos personales, profesionales y organizativos que debe ajustarse al contexto particular de cada escuela.

Finalmente, investigaciones sobre liderazgo directivo durante la pandemia y en entornos de educación virtual muestran que la resiliencia, el liderazgo adaptativo, la comunicación efectiva, la motivación docente y la capacidad de gestionar cambios abruptos se vuelven fundamentales para asegurar la continuidad pedagógica y la calidad educativa (Balvin et al., 2023).

Con base en estos estudios recientes, las características de un líder educativo eficaz podrían sintetizarse en las siguientes dimensiones:

- Visión estratégica y compromiso con la mejora: capacidad para proyectar metas institucionales claras, orientar la escuela hacia la equidad, calidad e inclusión (García Jaque, 2024; Romero, 2021).
- Competencias ético-relacionales y sensibilidad social: integridad, equidad, sentido de comunidad, compromiso con valores democráticos e inclusión (Romero, 2021; Vaillant, 2024).
- Habilidades de gestión, innovación y adaptabilidad: liderazgo distribuido, gestión del cambio, planificación estratégica, apertura a innovación pedagógica, flexibilidad ante contextos diversos (Manríquez & Reyes, 2022; García Jaque, 2024).
- Capacidad de impulsar desarrollo profesional y participación colectiva: promoción de la formación continua docente, colaboración, participación de la comunidad

educativa, corresponsabilidad en la gestión escolar (García, 2024; Gamarra Huamantlica, 2024).

- Resiliencia y liderazgo adaptativo ante crisis: habilidad para enfrentar contextos adversos económicos, sociales o sanitarios, manteniendo la calidad educativa mediante una gestión flexible y centrada en las personas (evidente en estudios sobre enseñanza virtual y pandemia).

### **2.1.7 Principios de liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico del directivo escolar emerge como una dimensión clave para la mejora de la calidad educativa, constituyéndose no sólo como una función administrativa, sino como un liderazgo orientado al desarrollo del aprendizaje, la profesionalidad docente y la transformación institucional. Este tipo de liderazgo articula lo pedagógico, lo ético y lo organizativo, configurando una visión holística de la gestión escolar. Como señalan diversos autores, cuando los directivos asumen un rol pedagógico y no exclusivamente administrativo, promueven ambientes escolares más colaborativos, innovadores e inclusivos, lo que incide positivamente en el desempeño docente, la motivación y los aprendizajes de los estudiantes (Contreras, 2016; Pico, 2024).

Con base en esta premisa, a continuación, se presentan una serie de principios fundamentales que caracterizan el liderazgo pedagógico efectivo del directivo, sustentados en investigaciones hispanas recientes que permiten comprender su relevancia teórica y práctica.

- Liderazgo centrado en la mejora educativa y resultados de aprendizaje:** Un principio fundamental del liderazgo pedagógico es orientar las acciones del centro educativo hacia la mejora continua de la calidad educativa, centrándose en resultados de aprendizaje tangibles y sustentables. Estudios de revisión sistemática muestran

correlaciones positivas entre liderazgo pedagógico y logros estudiantiles: un liderazgo docente-transformacional e instruccional promueve un entorno en el que las prácticas pedagógicas se ajustan, evalúan y mejoran permanentemente (Jaque, 2024).

Este enfoque implica que el directivo asuma responsabilidades más allá de lo administrativo: debe monitorear los resultados, analizar evidencias, orientar la práctica docente y articular estrategias institucionales para garantizar la calidad y equidad educativa.

- b. Desarrollo profesional docente y acompañamiento pedagógico permanente:** El liderazgo pedagógico efectivo impulsa la formación continua del cuerpo docente, mediante acompañamiento, supervisión pedagógica, retroalimentación, asesoría y espacios reflexivos. Esta dimensión frecuentemente asociada al liderazgo instruccional, se identifica en la literatura como clave para transformar la práctica docente y elevar su calidad (Villacís, 2025).

Cuando los directivos invierten en el desarrollo docente, facilitan la adopción de metodologías innovadoras, promueven el perfeccionamiento profesional y refuerzan el compromiso y la motivación del profesorado. Estudios peruanos confirman que este acompañamiento influye positivamente en el desempeño docente (Cámac Fernández et al., 2023).

- c. Liderazgo compartido, distribuido y participativo:** El liderazgo pedagógico no recae exclusivamente en un individuo, sino que se distribuye entre distintos actores educativos (directivos, docentes, comunidad escolar) promoviendo corresponsabilidad, participación y empoderamiento colectivo. Diversas investigaciones señalan que los modelos de liderazgo distribuido o transformacional

favorecen la innovación, la toma de decisiones compartida y la generación de comunidades de aprendizaje (Jiménez Villacís, 2025).

Este principio permite aprovechar el capital humano y profesional de la escuela, fomenta la colaboración entre docentes, y favorece un sentido de pertenencia institucional. En contextos diversos, como los de América Latina, el liderazgo compartido ha demostrado contribuir a la equidad y a la sostenibilidad del cambio educativo (Romero, 2021b).

- d. Gestión institucional coherente, estratégica y orientada al cambio:** El directivo con liderazgo pedagógico articula los distintos componentes de la institución (currículo, evaluación, recursos, clima escolar, normativas) desde una visión estratégica que busca la mejora sostenida. Este tipo de gestión va más allá de la administración rutinaria: requiere planeación, coherencia, evaluación continua y readecuación de prácticas para responder a las necesidades educativas reales (Chuquihuanca Yacsahuanca et al., 2022).

Este principio posibilita que la escuela funcione como un proyecto educativo integral, donde las decisiones se toman con base en evidencia, contexto y objetivos compartidos, promoviendo un desarrollo institucional estructurado, sostenible y orientado al aprendizaje.

- e. Promoción de un clima escolar inclusivo, equitativo y ético:** Un liderazgo pedagógico auténtico reconoce que la dimensión humana y ética debe ser central en la gestión educativa. Esto implica promover valores como equidad, justicia, respeto, inclusión y bienestar comunitario, así como favorecer un ambiente de confianza, colaboración y respeto mutuo (Romero, 2021b).

Este enfoque contribuye a reducir las inequidades, atender la diversidad, promover la participación de todos los actores y fortalecer la cohesión social dentro de la escuela, aspectos esenciales en contextos de vulnerabilidad o desigualdad, tan comunes en América Latina.

- f. Innovación, adaptabilidad y respuestas contextualizadas:** El liderazgo pedagógico debe ser dinámico y adaptarse a los cambios del contexto (sociales, culturales, tecnológicos) promoviendo la innovación educativa, la flexibilidad curricular y prácticas pedagógicas pertinentes. Investigaciones recientes indican que directivos que adoptan estilos transformacionales o distribuidos están mejor preparados para impulsar innovación e introducir cambios significativos en las prácticas escolares (Jiménez Villacís, 2025).

Este principio es especialmente relevante en contextos como el peruano o latinoamericano, donde las realidades sociales, culturales y económicas exigen respuestas educativas contextualizadas, inclusivas y capaces de responder a desafíos cambiantes.

### **2.1.8 Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa**

El liderazgo pedagógico ejercido por los directivos escolares constituye un elemento decisivo para la mejora de la calidad educativa, ya que implica la capacidad de generar condiciones organizacionales que favorezcan el desarrollo institucional y el aprendizaje. En este sentido, los directores que promueven ambientes colaborativos, establecen metas compartidas e incluyen a los docentes en la toma de decisiones fortalecen la cohesión pedagógica y elevan la eficacia escolar. Diversos estudios señalan que el desempeño docente está influido por factores económicos, sociales, personales e institucionales; sin embargo, el liderazgo directivo emerge como una de las variables

internas más determinantes para potenciar dicho desempeño (Cámac-Fernández et al., 2023).

De acuerdo con Bolívar (2019), el director escolar debe asumirse como facilitador y promotor del desarrollo profesional docente, contribuyendo a construir una visión institucional compartida y orientada a la mejora continua. Este autor sostiene que el liderazgo pedagógico implica redistribuir apoyos, recursos y responsabilidades para fortalecer el trabajo colaborativo, posicionando al directivo como un agente de cambio capaz de dinamizar la innovación y de articular esfuerzos en torno a la calidad educativa. Desde esta perspectiva, el liderazgo se convierte en un motor clave para cualquier proceso de transformación, pues sin él las iniciativas de mejora carecen de coherencia y sostenibilidad.

La calidad educativa, en este marco, se concibe como un constructo complejo que integra dimensiones objetivas (cumplimiento de estándares, pertinencia pedagógica y eficacia institucional) y dimensiones subjetivas, asociadas a la satisfacción de los actores educativos con los servicios que reciben. En esa línea, Marchesi et al. (2021) señala que existe calidad educativa cuando estudiantes, familias y comunidad perciben que la escuela responde a sus necesidades e intereses, lo que genera aceptación, confianza y legitimidad social. Por tanto, la calidad no se reduce a indicadores cuantitativos, sino que involucra la capacidad del sistema educativo para atender integralmente las expectativas formativas del entorno.

Así, el liderazgo pedagógico directivo constituye un factor crucial para articular procesos institucionales coherentes, sostener la mejora continua, fortalecer la práctica docente y garantizar que la escuela se convierta en una organización capaz de responder a los desafíos contemporáneos. Su influencia en la calidad educativa es directa: orienta la visión institucional, cohesiona al colectivo docente y favorece que los procesos

pedagógicos se desarrollen bajo criterios de pertinencia, equidad y excelencia.

### **2.1.9 Desempeño docente**

El concepto de desempeño docente ha adquirido renovada importancia en la investigación educativa contemporánea, especialmente en América Latina, donde persisten brechas de equidad y desafíos en la calidad escolar. Luego del limitado impacto de reformas implementadas durante las décadas de 1990 y 2000, los estudios recientes coinciden en que la figura del docente constituye el componente escolar con mayor influencia en los aprendizajes (Hervis, 2018a). Desde esta perspectiva, el desempeño docente ya no se entiende únicamente como la ejecución técnica de tareas instruccionales, sino como un constructo multidimensional que integra prácticas pedagógicas, competencias socioemocionales, compromiso profesional y capacidad de reflexión crítica sobre la propia práctica.

En los enfoques más actuales, el desempeño docente se concibe como una práctica relacional, situada en el aula y mediada por el contexto sociocultural y la cultura institucional (Martos-Huamán, 2024). Esto implica que la acción docente se expresa en un repertorio de interacciones con los estudiantes, la planificación coherente con enfoques por competencias, el uso de estrategias activas, la incorporación de tecnologías digitales y la evaluación formativa. La docencia, por tanto, supera el plano operativo y se constituye como una actividad reflexiva que articula saber pedagogía, diálogo, liderazgo y gestión emocional.

Las investigaciones recientes muestran que el desempeño docente está directamente influido por la calidad del liderazgo pedagógico directivo, el clima escolar, los procesos colaborativos y las oportunidades de formación continua (Cámac Fernández, 2024). Un liderazgo directivo orientado al acompañamiento pedagógico mejora la motivación docente, fortalece la cohesión del equipo, promueve la innovación y genera condiciones propicias para una práctica docente efectiva. De igual modo, estudios como el de (Asparrent & Pinedo,

2023) evidencian una correlación significativa entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en instituciones de educación básica urbana, confirmando que el desempeño no es un atributo individual, sino un fenómeno institucional.

En el ámbito de la educación básica, diversos estudios entre señalan que el desempeño docente incide de manera significativa en el rendimiento académico, especialmente en modalidades híbridas o virtuales. Loyola Santos y Romero Díaz (2024) demostraron que las capacidades de planificación, interacción pedagógica y evaluación ajustada a entornos digitales son determinantes para el éxito académico universitario, resaltando la necesidad de fortalecer competencias digitales docentes y modelos pedagógicos flexibles. Esta evidencia reafirma que el desempeño docente se transforma conforme cambian los entornos de aprendizaje.

Además, la literatura reciente enfatiza que evaluar el desempeño docente implica una mirada integral que considere aspectos pedagógicos, disciplinares, comunicativos y éticos. La evaluación no debe configurarse como un mecanismo sancionador, sino como un proceso formativo orientado a la mejora profesional, la retroalimentación permanente y la toma de decisiones fundamentadas (Dimaté Rodríguez et al., 2017). En esta misma línea, revisiones sistemáticas contemporáneas sostienen que la evaluación del desempeño docente es clave para elevar los estándares de calidad y promover la justicia educativa, siempre que se utilicen instrumentos válidos y pertinentes al contexto (Hervis, 2018).

En síntesis, el desempeño docente se concibe como un constructo complejo y dinámico, que integra capacidades pedagógicas, vinculación afectiva, responsabilidad institucional, dominio disciplinar y compromiso ético. Su calidad depende en gran medida del entorno escolar, del liderazgo pedagógico que acompaña la labor docente y de políticas educativas que aseguren condiciones adecuadas para la enseñanza. Por ello, la evaluación y el fortalecimiento del desempeño docente constituyen dimensiones fundamentales para

avanzar hacia sistemas educativos más equitativos, inclusivos y con mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.1.10 Dimensiones del desempeño docente**

#### **a. Dimensión profesional**

La dimensión profesional del desempeño docente se estructura sobre el dominio de saberes pedagógicos, disciplinares, curriculares y evaluativos que permiten al profesor diseñar, mediar y valorar experiencias de aprendizaje de manera fundamentada. Esta dimensión requiere que el docente articule conocimientos teóricos con decisiones didácticas pertinentes, lo que implica comprender el contenido a enseñar, saber cómo enseñarlo y seleccionar estrategias que respondan a los ritmos y necesidades de sus estudiantes. De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2012), el docente competente no solo planifica y ejecuta actividades coherentes con los aprendizajes esperados, sino que reflexiona sistemáticamente sobre su práctica para introducir mejoras continuas.

En la última década, diversos estudios han subrayado que la profesionalidad docente se sustenta en procesos continuos de aprendizaje y actualización. Por ejemplo, Capps & Crawford (2013) señalan que el desarrollo profesional sostenido —especialmente en enfoques activos y basados en indagación— fortalece la capacidad docente para transformar la práctica pedagógica. De forma similar, un metaanálisis reciente evidencia que la formación continua incrementa significativamente la autoeficacia docente y mejora la calidad instruccional (Zhou et al., 2023a).

Por otro lado, la incorporación de tecnologías educativas se ha convertido en un nuevo componente de la dimensión profesional. Autores como Torres-Hernández (2023) sostienen que la competencia digital docente es hoy indispensable para diseñar

experiencias de aprendizaje pertinentes y accesibles, especialmente en contextos con brechas tecnológicas.

En síntesis, la dimensión profesional implica que el docente no solo domine el contenido y la didáctica, sino que también reflexione críticamente sobre su actuación y mantenga una actitud permanente de mejora e innovación.

## **b. Dimensión personal**

La dimensión personal comprende los elementos emocionales, actitudinales, éticos y motivacionales que influyen en la identidad profesional del docente. Esta dimensión se expresa en el compromiso con la tarea educativa, la autorregulación emocional, la autoestima profesional y la vocación de servicio, aspectos que determinan la manera en que el docente afronta los desafíos de su labor diaria y se relaciona con los estudiantes. Marcelo y Vaillant (2016) destacan que el bienestar docente es un componente clave para sostener la calidad educativa, pues un profesor emocionalmente equilibrado puede gestionar mejor el estrés, promover un clima de aula positivo y establecer vínculos pedagógicos significativos.

Investigaciones recientes han destacado el peso de esta dimensión en la calidad educativa. Dreer (2023) demostraron que el bienestar docente influye directamente en el clima emocional del aula y en el rendimiento académico del estudiante. Asimismo, Ramírez et al. (2024) encontraron que la gestión emocional y la percepción de autoeficacia son factores clave para la satisfacción profesional y la permanencia en la docencia.

Además, estudios posteriores a la pandemia han mostrado que la dimensión personal se ha vuelto aún más relevante, debido a las altas demandas psicológicas y adaptativas que enfrentan los docentes. De acuerdo con Fernández-Batanero et al. (2021),

la capacidad para manejar estrés, incertidumbre y cambios abruptos constituye un elemento indispensable del desempeño docente contemporáneo.

Por ello, la dimensión personal no debe concebirse como un atributo individual aislado, sino como un componente esencial del quehacer educativo que impacta directamente en la calidad de las interacciones pedagógicas.

### **c. Dimensión social**

La dimensión social del desempeño docente alude a la capacidad del profesor para establecer relaciones colaborativas, respetuosas y culturalmente pertinentes con estudiantes, familias, colegas y actores de la comunidad. Esta dimensión se asocia con prácticas inclusivas, comunicación efectiva, trabajo en equipo y construcción de entornos democráticos de aprendizaje.

En investigaciones recientes, se ha destacado que la interacción docente-comunidad es crucial para promover escuelas más justas y equitativas. Reyes (2020) sostiene que el compromiso del docente con su entorno contribuye a fortalecer procesos de participación, cohesión social y equidad educativa. Asimismo, la literatura sobre justicia social en educación reconoce que la capacidad del docente para comprender la diversidad cultural y responder pedagógicamente a ella es fundamental para reducir brechas y asegurar aprendizajes significativos (Simón et al., 2019).

En contextos rurales e interculturales, esta dimensión adquiere especial relevancia, pues el docente actúa como puente entre saberes locales y conocimientos escolares. Investigaciones latinoamericanas recientes muestran que el vínculo entre escuela y comunidad fortalece la pertinencia cultural del currículo y mejora la participación de las familias en los procesos educativos (Ccarampa Peña, 2019).

### **2.1.11 Marco del buen desempeño docente**

El Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), aprobado por el Ministerio de Educación del Perú, constituye un instrumento oficial que define los dominios, competencias y desempeños que caracterizan la labor docente en la Educación Básica Regular. Según el Minedu (2012), este documento establece criterios comunes que permiten orientar, evaluar y fortalecer la práctica profesional del magisterio a lo largo de su trayectoria, con el propósito de asegurar aprendizajes pertinentes y de calidad para todos los estudiantes. Su importancia radica en que articula un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad sobre las competencias que la profesión docente demanda en un contexto educativo en permanente transformación.

En esta línea, Salvador y Sánchez (2018) destacan que el MBDD constituye una herramienta estratégica que orienta las políticas integrales de desarrollo docente, pues ofrece referentes claros para la formación inicial, el acompañamiento pedagógico, la evaluación del desempeño y la construcción de una carrera profesional meritocrática.

El MBDD plantea cuatro propósitos fundamentales (Minedu, 2012):

- a. Establecer un lenguaje común que facilite la comunicación entre docentes, estudiantes y demás actores educativos acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- b. Promover la reflexión pedagógica, incentivando que los docentes analicen su propia práctica y construyan colectivamente una visión compartida de lo que significa enseñar con calidad.
- c. Revalorar la profesión docente mediante el reconocimiento del rol estratégico del maestro en la formación integral del estudiante y en el desarrollo de la sociedad.
- d. Guiar y dar coherencia a las políticas de formación, asegurando que tanto la formación inicial como la continua respondan a los estándares de la profesión.

El MBDD se organiza en dominios, competencias y desempeños, los cuales describen de manera progresiva lo que el docente debe saber, saber hacer y demostrar en la práctica.

La función docente comprende la planificación, conducción y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como el desarrollo de actividades complementarias vinculadas a la formación integral del estudiante y al funcionamiento de la institución educativa. Según Farías-Veloz et al. (2022), la tarea docente se desarrolla hoy en una sociedad globalizada, compleja y altamente mediada por la tecnología, donde el conocimiento se transforma rápidamente. Esto exige docentes reflexivos, capaces de innovar, revisar críticamente el currículo y adaptarlo a las necesidades y características del contexto.

Farías-Veloz et al. (2022) también señalan que la función docente abarca no solo la actividad académica propiamente dicha, sino también las acciones de orientación estudiantil, comunicación con las familias, participación comunitaria, actualización profesional, planificación institucional y gestión de actividades formativas, culturales y deportivas. En este sentido, la docencia implica un conjunto amplio de responsabilidades que trascienden la instrucción en el aula.

La Ley General de Educación N.º 28044, norma vigente que reemplaza a la derogada Ley N.º 24029, establece que el docente es el agente fundamental del proceso educativo y tiene la misión de promover el desarrollo integral del estudiante en todas sus dimensiones: cognitiva, afectiva, ética y social.

Basándose en la normativa vigente, Mera et al. (2023) señala que las funciones del docente incluyen:

- Planificar, desarrollar y evaluar actividades pedagógicas orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes, considerando las normas de convivencia y el clima

escolar.

- Participar en la gestión institucional, contribuyendo al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y a otros instrumentos de planificación a nivel local, regional y nacional.
- Actualización y formación continua, comprendida como requisito en los procesos de evaluación del desempeño y progresión en la carrera pública magisterial.
- Recibir reconocimientos e incentivos vinculados al buen desempeño y a la innovación educativa.
- Fomentar un clima de aula adecuado, promoviendo el diálogo, la participación activa y el respeto, así como diseñar sesiones de aprendizaje pertinentes a los intereses y características de los estudiantes.
- Ejercer una práctica pedagógica contextualizada, integrando métodos, técnicas y criterios de evaluación acordes con el diagnóstico situacional y las necesidades del entorno.

Estudios recientes reafirman estas funciones. Por ejemplo, Estrada & Mamani (2020) destacan la importancia del liderazgo pedagógico del docente y su capacidad para generar ambientes de aprendizaje colaborativos y emocionalmente seguros. De igual modo, Valle et al. (2023) señalan que la reflexión sobre la práctica, la participación comunitaria y la competencia digital son hoy componentes clave del desempeño docente en entornos escolares cambiantes.

En definitiva, el docente es un profesional que moviliza conocimientos, habilidades, valores y actitudes para garantizar aprendizajes significativos. El cumplimiento de sus funciones se refleja en su capacidad para promover el desarrollo integral de los estudiantes, gestionar el aprendizaje de manera efectiva y contribuir activamente al progreso de la comunidad educativa.

### **2.1.12 Factores que influyen en el desempeño docente**

La revisión de la literatura reciente evidencia que el desempeño docente es un fenómeno multicausal influido por factores personales, profesionales, institucionales y socio comunitarios. Diversas investigaciones sostienen que estos factores se articulan entre sí y determinan la eficacia de la práctica pedagógica, la calidad de los aprendizajes y el clima de la institución educativa (Hervis, 2018c; Tacusi, 2023).

#### **a. Formación académica y desarrollo profesional**

La formación inicial y la actualización permanente son factores determinantes en el desempeño docente. Vargas (2019) sostiene que el conocimiento profesional tiene una “fecha de caducidad”, por lo que los docentes deben mantenerse en constante aprendizaje para responder a los retos educativos actuales. Esta afirmación se ve reforzada por investigaciones recientes: la formación continua, particularmente en metodologías activas, evaluación formativa y competencias digitales, impacta significativamente en la autoeficacia y desempeño del profesorado (Zhou et al., 2023).

Asimismo, se reconoce que la formación docente debe incluir no solo aspectos pedagógicos, sino también competencias en gestión institucional, gestión administrativa y trabajo colaborativo, imprescindibles para contextos escolares complejos.

#### **b. Motivación docente y motivación estudiantil**

La motivación se considera un motor fundamental para la práctica docente. Gallegos & López (2018) la describen como la fuerza interna que impulsa a la persona hacia el logro de metas. En el ámbito educativo, la motivación del profesor influye directamente en la motivación del estudiante, el clima de aula y el rendimiento académico. Coincidentemente, Barcia Briones et al. (2019) plantean que un docente motivado es capaz de diseñar estrategias que fortalezcan la autoestima académica, reconozcan el esfuerzo estudiantil y promuevan el logro.

La literatura reciente respalda estas afirmaciones: el bienestar emocional docente y la motivación intrínseca se asocian directamente con prácticas pedagógicas eficaces (García-Moncada et al., 2023; Valle et al., 2023).

**c. Relación docente–estudiante**

Flores Moran (2019) enfatiza que la actitud del docente es determinante para establecer relaciones pedagógicas positivas. Un clima de confianza, seguridad y respeto favorece el aprendizaje y el desarrollo integral del estudiante.

Estudios actuales coinciden en que la calidad del vínculo docente–estudiante es uno de los predictores más fuertes del compromiso y el éxito académico (Flores Moran, 2019; Pacheco et al., 2023).

**d. Vínculo entre la escuela y la familia**

La relación entre escuela y familia constituye otro factor esencial. Freire (2022) subrayan que la educación se inicia en el hogar y se extiende a la escuela, por lo que el docente debe comprender las condiciones socioculturales del estudiante. De esta manera se establecen relaciones corresponsables entre docentes y familias.

Evidencias recientes muestran que la participación familiar y la comunicación escuela–hogar mejoran el rendimiento académico, la convivencia y la asistencia escolar (Ferreira, 2023; R. Rodríguez, 2024).

**e. Clima institucional**

El clima organizacional influye en el desempeño docente y en la calidad educativa. La labor directiva, la colaboración entre docentes y las condiciones laborales adecuadas son factores decisivos para el bienestar profesional y la eficacia pedagógica (Jilaja, 2018).

Las instituciones educativas con climas positivos promueven la corresponsabilidad, la innovación y el trabajo colegiado, elementos clave para lograr las

metas institucionales.

#### **f. Políticas educativas**

Las políticas educativas y las condiciones laborales definen en gran medida el desempeño docente. Flores (2020) señala que el Estado debe garantizar recursos adecuados y políticas coherentes; sin embargo, los cambios frecuentes en las normativas pueden afectar la estabilidad profesional.

Investigaciones recientes evidencian que las reformas inconsultas, las remuneraciones insuficientes y los sistemas de evaluación de alto impacto generan desgaste laboral y desmotivación docente (Ruiz Diaz, 2022).

#### **2.1.13 Enfoques de evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente constituye una herramienta clave para promover tanto la mejora continua del trabajo pedagógico como el desarrollo profesional del docente, al mismo tiempo que sirve como mecanismo de rendición de cuentas institucional. Un sistema de evaluación estructurado permite definir criterios claros: qué se evalúa, cómo, cuándo y con qué fines, de modo que los docentes comprendan con claridad las expectativas sobre su labor.

A continuación, se describen los enfoques de evaluación docente, junto con sus fortalezas y limitaciones, y se contrastan con planteamientos contemporáneos.

##### **a. Enfoque centrado en el perfil docente**

Este enfoque parte de la definición de un “perfil ideal” del docente, elaborado por expertos o consensuado por diversos actores educativos (estudiantes, directivos, comunidad), para luego evaluar la correspondencia del docente real con ese perfil.

Fortalezas: ofrece una referencia normativa clara, con criterios compartidos que facilitan la evaluación estandarizada; permite reconocer competencias profesionales, valores éticos, compromiso personal y atributos deseables

ampliamente.

Limitaciones: tiende a crear expectativas poco realistas, ya que el “docente ideal” puede ser un modelo estereotípico difícil de alcanzar en la práctica, desconectado de la diversidad contextual y las condiciones reales de las escuelas (recursos, contexto social, diversidad de estudiantes). Además, corre el riesgo de convertirse en un instrumento rígido, poco sensible a la evolución profesional y a las particularidades del contexto.

**b. Enfoque centrado en los resultados (aprendizaje de los estudiantes)**

Este modelo evalúa al docente en función de los logros de aprendizaje de sus estudiantes: qué saben, cuánto han aprendido y qué tan bien lo han aprendido. Es un enfoque pragmático, orientado a evidencias cuantificables y a la responsabilidad por los resultados educativos.

Fortalezas: proporciona datos objetivos sobre los aprendizajes, permite comparaciones entre docentes y escuelas, y puede orientar políticas de mejora educativa basadas en resultados.

Limitaciones: responsabiliza excesivamente al docente por los resultados, ignorando variables externas que influyen en el aprendizaje (contexto social, condiciones escolares, recursos, heterogeneidad estudiantil). Por ello, este enfoque ha sido criticado en estudios recientes como limitado para evaluar la complejidad de la enseñanza (Fan, 2022).

**c. Enfoque centrado en el comportamiento del docente en el aula**

Este enfoque evalúa las prácticas del docente: su comportamiento, dedicación, estrategias metodológicas, clima de aula, interacción con estudiantes, organización del tiempo y recursos, etc. Se apoya frecuentemente en observaciones directas, rúbricas, escalas de valoración o instrumentos de supervisión (Tejedor & García-Varcárcel,

2010).

Fortalezas: permite identificar buenas prácticas pedagógicas, evaluar aspectos de la enseñanza que inciden directamente en el ambiente de aprendizaje, y reconocer dedicación, presencia y compromiso docente.

Limitaciones: puede ser subjetivo dependiendo del observador; las observaciones puntuales no siempre capturan la complejidad del proceso educativo ni su evolución en el tiempo; además, enfatiza las conductas visibles en el aula sin considerar otros aspectos fundamentales de la docencia (planificación, reflexión, desarrollo profesional, contexto).

#### **d. Enfoque centrado en la práctica reflexiva**

Este enfoque promueve que el docente evalúe su propia práctica a través de un proceso reflexivo sistemático, lo que implica: observación de su propio desempeño, diálogo reflexivo con colegas o supervisores, autoevaluación, registro de fortalezas y debilidades, y planificación de mejoras. (Tejedor & García-Varcárcel, 2010).

La evaluación reflexiva no se concibe como un mecanismo de control o castigo, sino como una estrategia de desarrollo profesional permanente (Medina-Zuta & Deroncele-Acosta, 2019).

Fortalezas: favorece la conciencia profesional, la autoevaluación crítica, la mejora continua, el desarrollo individual y colectivo, y la adaptación de la práctica pedagógica al contexto. Además, promueve la corresponsabilidad docente y la profesionalización como proceso en evolución.

Limitaciones: su implementación requiere de una cultura institucional favorable (confianza, apertura, acompañamiento pedagógico), tiempo y recursos; si no hay acompañamiento, seguimiento o feedback externo, corre el riesgo de convertirse en un ejercicio individual superficial, sin impacto real.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **a. Desempeño**

Es el rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones.

### **b. Docente.**

Quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, ya sea con carácter general o especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte.

### **c. Evaluación docente**

Es el proceso sistemático y continuo que busca valorar el desempeño de los profesores en el ámbito educativo. Su objetivo principal es identificar fortalezas y áreas de mejora para potenciar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje

### **d. Evaluación**

Es el proceso de valorar, analizar y juzgar algo, como un proceso, producto, persona o situación, utilizando criterios y normas establecidos.

### **e. Gestión escolar**

Es la variedad de etapas y procesos administrativos y estrategias de liderazgo, encabezado por el directivo, que tiene como propósito alcanzar la mejora integral de los educandos de una institución educativa y garantizar su ingreso a la educación básica hasta su conclusión.

### **f. Institución Educativa**

Es un centro donde se imparten conocimientos y habilidades, ya sea a través de

métodos tradicionales o virtuales, con el objetivo de formar integralmente a individuos para la sociedad.

**g. Líder**

Es la persona que dirige o guía a un grupo, equipo o movimiento, y que tiene la capacidad de influir y motivar a otros para lograr objetivos comunes.

**h. Liderazgo**

Es la capacidad de dirigir a los demás para guiarlos a un objetivo en común.

**i. Liderazgo Administrativo**

Es la capacidad para manejar de forma eficiente y eficaz ordenada y planificada que conduce a mejorar el trabajo de todas las instalaciones, favoreciendo una gestión moderna y eficaz.

**j. Liderazgo pedagógico**

Es la capacidad de un líder educativo para influir positivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo el desarrollo profesional de los docentes y la mejora continua de la calidad educativa.

**k. Desempeño docente**

Es un conjunto de diferentes etapas donde se obtiene información válidos y confiables, con el propósito de evidenciar y valorar el efecto educativo que genera en los estudiantes el desarrollo de sus competencias y capacidades pedagógicas, sus emociones, compromiso laboral y sus acciones pertinentes en sus relaciones interpersonales con los estudiantes, padres de familia, directivos, maestros y representantes de las instituciones educativas.

## **2.3 Antecedentes Empíricos de la Investigación (estado del arte)**

### **2.3.1 Antecedentes Internacionales**

Lamiña (2020), en su estudio El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes, desarrollado en Quito (Ecuador), analizó los aportes del liderazgo transformacional para fortalecer el liderazgo pedagógico de directivos y docentes y, con ello, mejorar la gestión escolar y la calidad de los aprendizajes. Sus objetivos específicos se centraron en identificar los elementos centrales del liderazgo transformacional y establecer las dimensiones y roles clave del liderazgo pedagógico necesarios para impulsar procesos de mejora institucional. La investigación, de enfoque interpretativo y diseño cualitativo bibliográfico, se basó en la revisión y análisis de literatura especializada. Entre sus conclusiones, la autora señala que el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico representan enfoques relevantes en el ámbito educativo, aunque con alcances distintos: mientras el liderazgo transformacional privilegia las relaciones socioemocionales y administrativas, sin garantizar necesariamente mejoras en el aprendizaje estudiantil, el liderazgo pedagógico orienta su acción hacia la enseñanza y la creación de condiciones que favorezcan el aprendizaje. No obstante, diversos estudios evidencian que este último suele ejercerse desde modelos burocráticos que mantienen una visión tradicional de la gestión escolar, lo que como advierten Hernández et al. (2017) genera una separación entre lo pedagógico y lo organizacional y contribuye a la persistencia de brechas académicas que afectan el funcionamiento institucional y el desempeño estudiantil.

Rovira (2020) señaló que en Europa los enfoques educativos tradicionales centrados en la transmisión de valores han perdido relevancia debido a los cambios sociales y económicos de las sociedades modernas y postindustriales. En América Latina, la crisis

económica ha generado retrasos educativos, y países como Colombia, Chile, México y Ecuador carecen de políticas que guíen la labor de los líderes escolares, afectando el desempeño docente en instituciones como la Unidad Educativa Guillermo Ordóñez Gómez, en Santa Elena. Para analizar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente, se desarrolló un estudio mixto, no experimental transversal-correlacional y descriptivo, basado en un estudio de caso con encuestas a 37 docentes y 3 directivos. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo sobre el desempeño docente y evidenciaron la necesidad de implementar planes de capacitación, concluyendo que fortalece la práctica educativa y recomendando estrategias de formación para potenciar las competencias de los líderes escolares.

Quiroz (2020) señala que las escuelas municipalizadas en Chile, especialmente en Concepción, contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes desde el nivel preescolar hasta los octavos años. Desde 1992, estas instituciones son evaluadas por el Ministerio de Educación mediante mediciones externas, cuyos resultados evidencian la necesidad de rediseñar las prácticas docentes para reducir la brecha con el sector particular subvencionado y privado. En este contexto, la investigación descriptiva buscó evaluar la gestión del equipo directivo en escuelas de la provincia de Concepción, mediante un estudio de tesis doctoral que recoge las percepciones docentes sobre la dinámica interna de las organizaciones. El objetivo principal fue determinar la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional, entendiendo este como un factor que aproxima a cinco colegios municipales hacia la consolidación de la escuela efectiva. Entre los hallazgos se destacan el interés por el trabajo colaborativo, la relevancia de la retroalimentación docente y la participación en la actualización del proyecto educativo. Los resultados sugieren nuevos desafíos y propuestas que resaltan la influencia de la respuesta docente sobre las actuaciones directivas, apoyando.

Mori & Valencia (2022) llevaron a cabo un estudio para analizar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en instituciones de Educación Básica Regular (EBR) con acreditación de calidad educativa. La investigación, de nivel descriptivo y diseño correlacional transversal, incluyó una muestra de 75 docentes de centros acreditados por SINEACE y SACE Perú-México. Se aplicaron dos cuestionarios: VAL-ED para medir liderazgo pedagógico y un instrumento de autoevaluación para desempeño docente. Además, se utilizaron los resultados de la ECE 2019 de dos instituciones acreditadas para respaldar la hipótesis relacionada con la responsabilidad por los resultados y la relación con los logros de aprendizaje. Los hallazgos indicaron una correlación directa y significativa entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente, confirmando las hipótesis planteadas y sustentadas por la teoría educativa pertinente.

### **2.3.2 Antecedentes Nacionales**

Condori (2020) desarrolló una investigación cuyo propósito fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Dos de Mayo, ubicada en Lechemayo, región Ayacucho, destacando la importancia de identificar los niveles de ambas variables debido a su incidencia en la calidad del proceso educativo. El estudio fue de tipo básico, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, transversal y correlacional, y contó con una muestra de 60 estudiantes. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, aplicada mediante dos cuestionarios que midieron los niveles de liderazgo pedagógico y desempeño docente, respectivamente. Los resultados mostraron una relación estadísticamente significativa entre ambas variables ( $r = 0.513$ ), lo que evidencia una asociación directa entre el liderazgo pedagógico ejercido y el desempeño docente percibido por los estudiantes. Finalmente, la autora planteó recomendaciones orientadas a fortalecer las prácticas institucionales y

contribuir al mejoramiento académico de la institución educativa.

Rosales (2021) desarrolló un estudio de enfoque descriptivo-correlacional con el objetivo de examinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Mariano Melgar Valdivieso de Quitaracza, considerando la percepción de directivos y docentes. La población y muestra estuvo constituida por la totalidad del personal docente y directivo de la institución. Para evaluar el liderazgo pedagógico se diseñó un cuestionario de 20 ítems, distribuidos en dos dimensiones: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (14 ítems) y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (6 ítems). Por su parte, el desempeño docente se midió mediante un cuestionario de 38 ítems, organizados en las dimensiones preparación para el aprendizaje (9 ítems), enseñanza para el aprendizaje (17 ítems), participación en la escuela y comunidad (6 ítems) y desarrollo profesional e identidad docente (6 ítems). Los análisis correlacionales realizados con los estadísticos de Pearson y Spearman evidenciaron una correlación positiva alta y muy alta, estadísticamente significativa, entre liderazgo pedagógico y desempeño docente, lo que indica la influencia directa del liderazgo en la mejora de la práctica educativa.

Cruz (2024) investigó la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Carlos de Puno durante 2023, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y descriptivo correlacional. Los objetivos incluyeron analizar cómo la gestión institucional, administrativa y pedagógica del director influye en el desempeño docente. Los resultados mostraron que el 75 % de los docentes percibió que el liderazgo del director se aplica frecuentemente, y el 96,7 % alcanzó un desempeño destacado. El coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0,549$ ,  $p < 0,05$ ) evidenció una relación positiva moderada entre liderazgo y desempeño docente. Respecto a la gestión institucional, el 73,3 % de los docentes señaló su implementación frecuente, con correlación

positiva moderada ( $Rho = 0,404$ ,  $p < 0,05$ ). Estos hallazgos confirman la influencia positiva del liderazgo directivo sobre el desempeño docente, reflejando un adecuado manejo de estrategias pedagógicas y un buen clima de interacción en la institución.

Rogriguez (2019) investigó la relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Básica Regular Andahuasi. El estudio, de diseño no experimental y transversal, tuvo como objetivo analizar cómo el liderazgo pedagógico influye en el involucramiento activo de los estudiantes, la promoción del pensamiento crítico y la creatividad, la evaluación de aprendizajes, la construcción de un ambiente de respeto y la regulación del comportamiento estudiantil. Se aplicaron análisis estadísticos mediante chi-cuadrado y correlación de Pearson en SPSS, evidenciando que ambas variables presentan valores superiores al 50 %, lo que confirma una relación significativa. Los resultados muestran que los directivos establecen metas claras, gestionan recursos, planifican y coordinan clases, fomentan el desarrollo docente y garantizan un entorno de apoyo, mientras que los docentes logran altos niveles de involucramiento estudiantil, pensamiento crítico, retroalimentación, clima de respeto y manejo conductual. Se concluye que el liderazgo pedagógico impacta directamente en el desempeño docente, mejorando la calidad educativa, aunque se identifican docentes que requieren fortalecer competencias para cumplir plenamente el perfil de formador.

### **2.3.3 Antecedentes Locales**

Cornejo (2021) investigó la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco en 2018. El estudio tuvo como objetivos identificar y describir los niveles de liderazgo pedagógico y desempeño docente, así como determinar la relación entre las dimensiones de ambas variables. La investigación adoptó un enfoque mixto,

cuantitativo y cualitativo, de carácter básico, descriptivo y correlacional, analizando la correspondencia entre liderazgo pedagógico y desempeño docente. Los resultados, obtenidos mediante la prueba no paramétrica Tau-B de Kendall, mostraron coeficientes de 0,770 y 0,741, evidenciando una asociación alta y positiva entre el liderazgo del director, sus dimensiones y el desempeño docente. Se concluyó que existe una correlación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la efectividad en la labor docente, destacando la influencia directa de la gestión del director sobre la programación curricular y la calidad educativa en la institución.

Sosa (2019) investigó la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel inicial de Anta, Cusco, durante 2017. El estudio tuvo como objetivo general establecer cómo el liderazgo pedagógico influye en la labor docente, considerando específicamente su impacto en la preparación y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. La investigación adoptó un diseño correlacional y empleó análisis estadísticos, destacando la correlación de Kendall para determinar relaciones significativas entre variables. Los resultados evidenciaron que un liderazgo pedagógico efectivo, enfocado en la gestión de condiciones y la orientación de los procesos pedagógicos, se asocia positivamente con el desempeño docente, promoviendo la profesionalidad, identidad y participación en la gestión escolar ( $\text{Tau-B} = 0,541$ ;  $p = 0,000$ ). Asimismo, se observó que el liderazgo directivo influye en la planificación pedagógica, la elaboración de unidades didácticas y sesiones de aprendizaje bajo un enfoque intercultural e inclusivo ( $\text{Tau-B} = 0,386$ ;  $p = 0,003$ ). Estos hallazgos confirman la importancia del liderazgo pedagógico en la mejora de la práctica docente y el aprendizaje de los estudiantes.

Paredes (2021) investigó la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri, Espinar,

Cusco, durante 2020. El estudio tuvo como objetivo principal determinar cómo el liderazgo directivo influye en el desempeño docente, considerando además la descripción del liderazgo y la evaluación del desempeño docente. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo correlacional, y una población de 15 docentes que participaron en su totalidad. Los resultados evidenciaron una relación significativa y directa entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente. Asimismo, se observó que el liderazgo del director está comprometido con los ideales, metas y demandas institucionales, reflejándose en la percepción positiva del 80% de los docentes. Por último, el desempeño docente fue catalogado como alto, destacando la preocupación por la participación activa de los estudiantes y el desarrollo del pensamiento crítico, lo que evidencia la influencia directa del liderazgo pedagógico en la mejora de la práctica docente.

## **2.4 Hipótesis: General y Específicos**

### **a. Hipótesis General**

El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.

### **b. Hipótesis Específicas**

- a.** El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con la dimensión profesional del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.
- b.** El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con la dimensión personal del desempeño docente en las instituciones educativas del

nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.

- c. El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con la dimensión social del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.

## **2.5 Identificación de variables e indicadores**

**Tabla 1***Identificación de variables e indicadores*

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable 1:</b>  Liderazgo pedagógico	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mostrar interés por el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>❖ Fomentar el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.</li> <li>❖ Valorar y reconocer el desempeño óptimo de los docentes.</li> <li>❖ Motivar siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.</li> <li>❖ Lograr el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.</li> <li>❖ Tomar decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.</li> <li>❖ Innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.</li> <li>❖ Promover el trabajo en equipo.</li> <li>❖ Lograr el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.</li> <li>❖ Lograr los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.</li> <li>❖ Promover la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.</li> <li>❖ Desarrollar una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.</li> </ul>
	Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener un adecuado clima institucional en la I.E.</li> <li>❖ Demostrar una comunicación horizontal generalmente.</li> <li>❖ Solucionar adecuadamente los conflictos que se presenta en la I.E.</li> <li>❖ Conocer si la institución educativa tiene PEI</li> <li>❖ Conocer si la institución educativa aplica el PEI</li> <li>❖ Crear una cultura institucional e innovadora orientada al éxito y los resultados logrados que los miembros se identifiquen con ella.</li> </ul>
	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener buena relación con los padres de familia y la comunidad.</li> <li>❖ Ser ejemplo de persona en su vida laboral y social</li> <li>❖ Hacer cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.</li> <li>❖ Fomentar y lograr la colaboración y participación del docente para actividades académica y administrativas.</li> <li>❖ Demostrar eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>❖ Actualizar y capacitar permanentemente.</li> <li>❖ Sentir satisfacción por la gestión que realiza.</li> <li>❖ Contar con el respeto y apoyo de los docentes.</li> <li>❖ Tener el conocimiento y la capacidad directa para desempeñarse en el cargo</li> <li>❖ Ser emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>❖ Administrar adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.</li> <li>❖ Mantener y promover la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.</li> <li>❖ Tener las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.</li> </ul>

	Estilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mostrar un estilo anárquico o liberal (deja hacer, deja pasar)</li> <li>❖ Ser democrático en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>❖ Mostrar en la relación de sus funciones un estilo autoritario.</li> <li>❖ Mostrar diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.</li> </ul>
	Dimensión profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Demostrar orden y disciplina en clase</li> <li>❖ prepara y planifica su sesión de aprendizaje.</li> <li>❖ Hacer entender fácilmente la sesión de aprendizaje</li> <li>❖ Realizar su programación anual en marzo.</li> <li>❖ Capacitar y actualizar para mejorar su desempeño profesional.</li> <li>❖ Motivar en el desarrollo de su sesión de aprendizaje.</li> <li>❖ Usar metodología actualizado en la sesión de aprendizaje.</li> <li>❖ Mostar preocupación por el rendimiento y el aprendizaje del estudiante.</li> <li>❖ Conocer suficientemente el campo temático que impartirá.</li> <li>❖ Fomentar la participación de profesionales de las diferentes especialidades en la tarea educativa.</li> <li>❖ Contar con los documentos técnico- pedagógico al día.</li> <li>❖ Estar capacitado para desempeñar sus labores en clase.</li> <li>❖ Evaluar de manera justa y adecuada.</li> </ul>
	<b>Variable 2:</b>	
	Desempeño docente	
	Dimensión personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entregar puntualmente los temas, actividades de trabajo y fecha de evaluación.</li> <li>❖ Promover la creatividad facilitando que los alumnos construyan su aprendizaje.</li> <li>❖ Mostrar esfuerzo por mejorar cada día su desempeño laboral.</li> <li>❖ Tener vocación para la enseñanza</li> <li>❖ Ser responsable y puntual en la II.EE y el aula</li> <li>❖ Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas por la I.E la UGEL y el MED.</li> <li>❖ Tener vocación de servicio y compromiso frente a los estudiantes.</li> <li>❖ Actuar siempre con justicia e imparcialidad con los estudiantes.</li> <li>❖ Demostrar satisfacción y empeño al realizar su sesión de aprendizaje.</li> <li>❖ Demostrar coherencia entre lo que dice y hace.</li> </ul>
	Dimensión social	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Demostrar una alta identificación con la I.E.</li> <li>❖ Promover el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.</li> <li>❖ Participar y colaborar en las actividades que realiza la I.E.</li> <li>❖ Ser orientador y consejero con los estudiantes.</li> <li>❖ Ser ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.</li> <li>❖ Fomentar las expresiones culturales, deportivas y creativas para con los estudiantes.</li> <li>❖ Promover buen trato con y entre los estudiantes.</li> <li>❖ Promover un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.</li> </ul>

**Nota** Sistematización en base a las dimensiones

## 2.5.2 Operacionalización de Variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Unidad de medida
<b>Variable 1:</b> Liderazgo pedagógico	El Ministerio de Educación (2013), en el proceso del Nuevo Sistema Curricular Nacional, introduce una nueva terminología para los que conducen las instituciones educativas, espacios por antonomasia para el logro de los aprendizajes, líderes pedagógicos; como alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.	Los líderes pedagógicos son los que tienen la competencia de dirigir a su grupo en orden a la consecución de objetivos y metas dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Son los que otorgan normas y tienen una influencia activa de su grupo de trabajo.	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar interés por el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>- Fomentar el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.</li> <li>- Valorar y reconocer el desempeño óptimo de los docentes.</li> <li>- Motivar siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.</li> <li>- Lograr el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.</li> <li>- Tomar decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.</li> <li>- Innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.</li> <li>- Promover el trabajo en equipo.</li> <li>- Lograr el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.</li> <li>- Lograr los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.</li> <li>- Promover la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.</li> <li>- Desarrollar una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>- El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.</li> <li>- El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.</li> <li>- El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.</li> <li>- El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.</li> <li>- Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.</li> <li>- El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.</li> <li>- El director promueve el trabajo en equipo.</li> <li>- El director Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.</li> <li>- El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.</li> <li>- El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.</li> <li>- El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.</li> </ul>	Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca
			Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un adecuado clima institucional en la I.E.</li> <li>- Demostrar una comunicación horizontal generalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.</li> <li>- El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.</li> </ul>	

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solucionar adecuadamente los conflictos que se presenta en la I.E.</li> <li>- Conocer si la institución educativa tiene PEI</li> <li>- Conocer si la institución educativa aplica el PEI</li> <li>- Crear una cultura institucional e innovadora orientada al éxito y los resultados logrados que los miembros se identifiquen con ella.</li> <li>- Mantener buena relación con los padres de familia y la comunidad.</li> <li>- Ser ejemplo de persona en su vida laboral y social.</li> <li>- Hacer cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.</li> <li>- Fomentar y lograr la colaboración y participación del docente para actividades académica y administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presenta en la I.E.</li> <li>- La institución educativa tiene PEI</li> <li>- La institución educativa aplica el PEI</li> <li>- El director crea una cultura institucional e innovadora orientada al éxito y los resultados logrados que los miembros se identifiquen con ella.</li> <li>- El director mantiene buena relación con los padres de familia y la comunidad.</li> <li>- El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.</li> <li>- El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.</li> <li>- El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académica y administrativas</li> </ul>
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostrar eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>- Actualizar y capacitar permanentemente.</li> <li>- Sentir satisfacción por la gestión de realiza.</li> <li>- Contar con el respeto y apoyo de los docentes.</li> <li>- Tener el conocimiento y la capacidad directa para desempeñarse en el cargo.</li> <li>- Ser emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>- El director se actualiza y capacita permanentemente.</li> <li>- El director se siente satisfecho por la gestión de realiza.</li> <li>- El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.</li> <li>- El director tiene el conocimiento y la capacidad directa para desempeñarse en el cargo.</li> <li>- El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>

---

Variable 2:	Desempeño docente	Díaz (2006). Manifiesta el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las	El desempeño del profesor al que hacemos referencia al hablar del desarrollo y las habilidades que el profesor debe materializar en el aula del colegio como profesional de la educación; es un concepto que integra aspectos tecnológicos, la planificación curricular, la elección de	Dimensión profesional	Estilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.</li> <li>- Mantener y promover la mejora de los recursos y materiales de la institución para una mejor labor educativo.</li> <li>- Tener las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.</li> <li>- Mostrar un estilo anárquico o liberal (deja hacer, deja pasar)</li> <li>- Ser democrático en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>- Mostrar en la relación de sus funciones un estilo autoritario.</li> <li>- Mostrar diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.</li> <li>- El director mantiene y promueve la mejora de los recursos y materiales de la institución para una mejor labor educativo.</li> <li>- El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.</li> <li>- El director muestra un estilo anárquico o liberal (deja hacer, deja pasar)</li> <li>- El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>- El director en la relación de sus funciones muestra un estilo autoritario.</li> <li>- El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.</li> </ul>	<p>Siempre</p> <p>Casi siempre</p> <p>A veces</p> <p>Rara vez</p> <p>Nunca</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostrar orden y disciplina en clase</li> <li>- prepara y planifica su sesión de aprendizaje.</li> <li>- Hacer entender fácilmente la sesión de aprendizaje.</li> <li>- Realizar su programación anual en marzo.</li> <li>- Capacitar y actualizar para mejorar su desempeño profesional.</li> <li>- Motivar en el desarrollo de su sesión de aprendizaje.</li> <li>- Usar metodología actualizado en la sesión de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El docente demuestra orden y disciplina en clase</li> <li>- El docente prepara y planifica su sesión de aprendizaje.</li> <li>- El docente hace entender fácilmente se sesión de aprendizaje</li> <li>- El docente realiza su programación anual en marzo</li> <li>- El docente se capacita y se actualiza para mejorar su desempeño profesional.</li> <li>- El docente les motiva en el desarrollo de su sesión de aprendizaje.</li> <li>- El docente usa metodología actualizado en la sesión de aprendizaje.</li> </ul>		

<p>estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. (p.31).</p>	<p>estrategias didácticas, la elección de materiales y medios educativos, así como los procesos de evaluación que él realiza. Todas estas acciones consideradas de tipo técnico o metodológico permiten conformar la práctica pedagógica del profesor en la clase; y es la forma en que se estructuran y apliquen la que permitirá apreciar sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Dimensión personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar preocupación por el rendimiento y el aprendizaje del estudiante.</li> <li>- Conocer suficientemente el campo temático que impartirá.</li> <li>-</li> <li>- Fomentar la participación de profesionales de las diferentes especialidades en la tarea educativa.</li> <li>- Contar con los documentos técnico-pedagógico al día.</li> <li>- Estar capacitado para desempeñar sus labores en clase.</li> <li>- Evaluar de manera justa y adecuada.</li> <li>- Entregar puntualmente los temas, actividades de trabajo y fecha de evaluación.</li> <li>- Promover la creatividad facilitando que los alumnos construyan su aprendizaje.</li> <li>-</li> <li>- Mostrar esfuerzo por mejorar cada día su desempeño laboral.</li> <li>- Tener vocación para la enseñanza.</li> <li>-</li> <li>- Ser responsable y puntual en la I.I.E.E y el aula.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas por la I.E la UGEL y el MED.</li> <li>- Tener vocación de servicio y compromiso frente a los estudiantes.</li> <li>- Actuar siempre con justicia e imparcialidad con los estudiantes.</li> <li>- Demostrar satisfacción y empeño al realizar su sesión de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El docente se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del estudiante.</li> <li>- El docente conoce suficientemente el campo temático que impartirá.</li> <li>-</li> <li>- El docente fomenta la participación de profesionales de las diferentes especialidades en la tarea educativa.</li> <li>- El docente tiene sus documentos técnico- pedagógico al día.</li> <li>- El docente está capacitado para desempeñar sus labores en clase.</li> <li>- El docente evalúa de manera justa y adecuada.</li> <li>- El docente entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fecha de evaluación.</li> <li>- El docente promueve la creatividad facilitando que los alumnos construyan su aprendizaje.</li> <li>- El docente se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.</li> <li>- El docente tiene vocación para la enseñanza.</li> <li>- El docente es responsable y puntual en la I.I.E.E y el aula.</li> <li>- El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E la UGEL y el MED.</li> <li>- El docente tiene vocación de servicio y de compromisos frente a los estudiantes.</li> <li>- El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con los estudiantes.</li> </ul>
--	--	---------------------------	--	--

---

	- Demostrar coherencia entre lo que dice y hace.	- El docente demuestra satisfacción y empeño al realizar su sesión de aprendizaje.
		- El docente demuestra coherencia entre lo que dice y hace
Dimensión social	- Demostrar una alta identificación con la I.E.	- El docente demuestra una alta identificación con la I.E.
	- Promover el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.	- El docente promueve el mejoramiento y la innovación pedagógico en la I.E.
	- Participar y colaborar en las actividades que realiza la I.E.	- El docente participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.
	- Ser orientador y consejero con los estudiantes.	- El docente es orientador y consejero con los estudiantes.
	- Ser ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.	- El docente es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.
	- Fomentar las expresiones culturales, deportivas y creativas para con los estudiantes.	- El docente fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con los estudiantes.
	- Promover buen trato con y entre los estudiantes.	- El docente se interrelaciona y tiene buen trato con y entre los estudiantes.
	- Promover un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.	- El docente promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.

---

**Nota** Sistematización de preguntas en base a los indicadores.

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

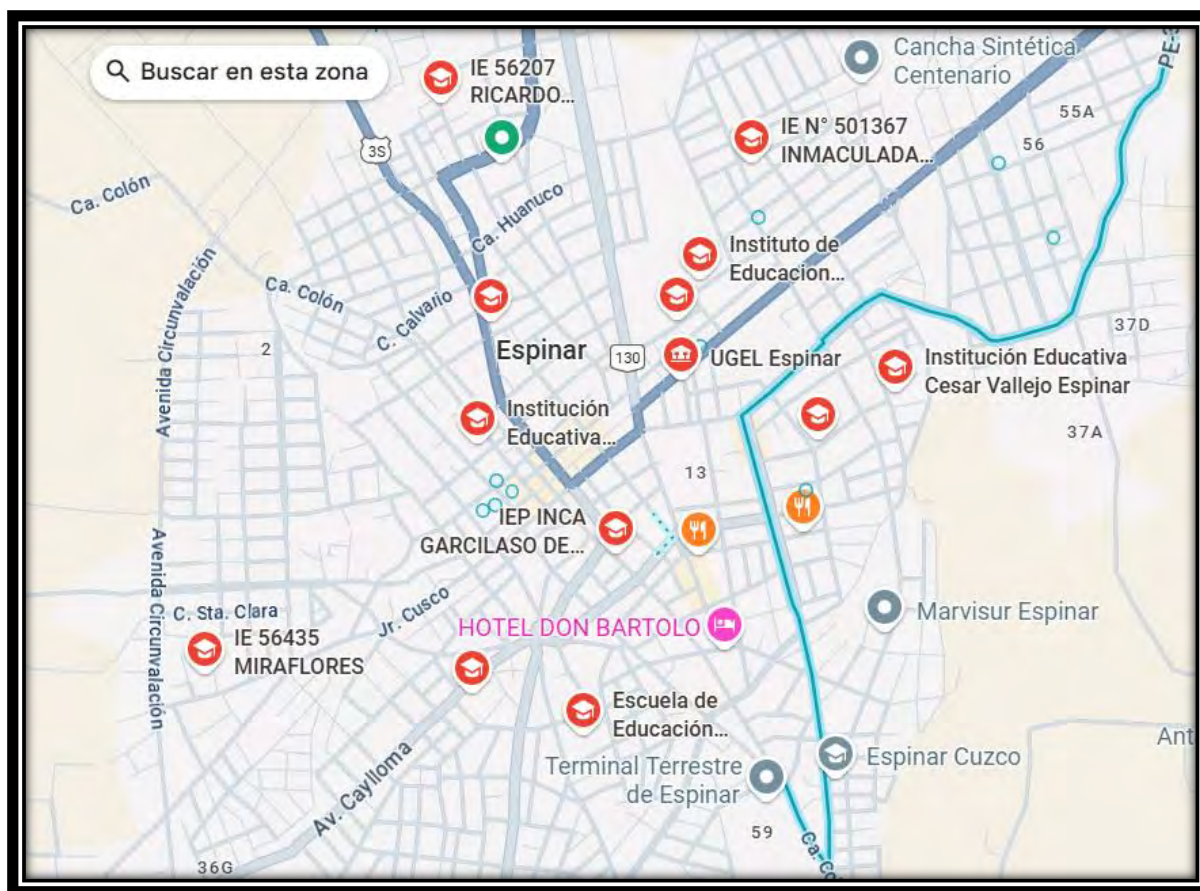
#### **3.1 Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica**

El presente estudio se enmarca en el área de currículo y pedagogía, bajo la línea de investigación correspondiente al análisis de las instituciones educativas, la cual contempla dimensiones fundamentales como la organización, gestión, gerencia y liderazgo, así como los procesos de innovación y cambio, asesoramiento y formación docente (código ED-104). Este enfoque permite comprender cómo las estructuras institucionales y las prácticas pedagógicas interactúan para influir en los resultados educativos y el desarrollo profesional dentro de un contexto determinado.

La investigación se desarrolló en la provincia de Espinar, una de las trece provincias que integran el departamento del Cusco. Desde una perspectiva político-geográfica, Espinar limita al norte con la provincia de Canas, al este con el departamento de Puno, al sur con el departamento de Arequipa y al oeste con la provincia de Chumbivilcas. Según datos del censo nacional de 2017, la población de la provincia asciende a 57,582 habitantes (p. 26), lo que refleja una densidad poblacional relativamente baja considerando su extensión territorial.

La provincia ocupa una superficie de 5,311.09 km<sup>2</sup> y se encuentra subdividida en ocho distritos: Yauri, Condoroma, Coporaque, Ocoruro, Pallpata, Pichigua, Suykutambo y Alto Pichigua. La capital provincial, Yauri, se ubica a 3,915 metros sobre el nivel del mar, lo que condiciona tanto las prácticas educativas como las dinámicas socioeconómicas de la región (p. 118). La altitud, junto con la dispersión poblacional y la diversidad cultural de sus habitantes, constituye un factor determinante en el diseño e implementación de estrategias pedagógicas y en los procesos de gestión educativa en la provincia.

**Figura 1. Ubicación geográfica de las Instituciones Educativas**



Nota Tomada de Google Maps (2025)

## 3.2 Tipo y Nivel de Investigación

### 3.2.1 Tipo de Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y con nivel correlacional, dado que su objetivo central fue analizar y explicar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito y la provincia de Espinar. Este enfoque permite abordar el fenómeno de manera objetiva y sistemática, cuantificando las variables para identificar patrones de relación y evaluar la fuerza de sus asociaciones.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), los enfoques de investigación se dividen principalmente en cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo resulta pertinente en

este caso, ya que posibilita la recolección de datos numéricos que permiten la verificación de hipótesis mediante procedimientos estadísticos rigurosos, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados. Esta elección metodológica asegura un análisis estructurado que facilita la identificación de relaciones significativas entre las variables de estudio, contribuyendo así a la generación de conocimiento fundamentado y replicable.

### **3.2.2 Nivel de Investigación**

Carrasco (2019) indica que la investigación de tipo básica busca ampliar y profundizar el acervo de conocimiento científico, sin perseguir aplicaciones inmediatas, lo cual coincide con los objetivos de este estudio, centrado en la comprensión del fenómeno educativo más que en su intervención directa.

En este marco, el nivel correlacional permite determinar el grado de asociación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, proporcionando evidencia sobre la existencia, dirección e intensidad de las relaciones entre variables en un contexto específico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

### **3.2.3 Diseño de Investigación**

El diseño adoptado es no experimental, ya que las variables se estudian en su estado natural sin manipulación deliberada, lo que permite observar el fenómeno tal como ocurre en las instituciones educativas. Además, el estudio es transversal, dado que la recolección de datos se realiza en un único periodo temporal, lo que facilita el análisis de las relaciones entre variables sin necesidad de seguimiento longitudinal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este enfoque metodológico es especialmente adecuado en contextos educativos, donde las intervenciones experimentales pueden ser difíciles de implementar y donde la comprensión de las relaciones existentes entre variables resulta prioritaria para fundamentar futuras acciones de mejora educativa.

En conjunto, la combinación del enfoque cuantitativo, la investigación básica correlacional y el diseño no experimental transversal proporciona un marco metodológico sólido, que permite analizar de manera rigurosa las relaciones entre liderazgo pedagógico y desempeño docente, aportando evidencia empírica relevante para la comprensión de los procesos educativos en la provincia de Espinar.

### 3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio estuvo conformada por los directivos y docentes de las seis instituciones educativas del distrito y la provincia de Espinar, quienes constituyen el grupo sobre el cual se centró la observación y recolección de datos para el análisis de la relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente.

### 3.4 Población de estudio

La población de este estudio está conformada por los directivos y docentes que laboran en las instituciones educativas del distrito y la provincia de Espinar. La distribución por género se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Población de docentes*

N°	Distrito	N° de docentes				N	%
		Varones		Mujeres			
		N	%	N	%		
01	Espinar	125	46%	148	54%	273	100%

**Nota** Base de datos de UGEL Espinar - 2022

Como se observa, el 54% de la población está representado por docentes mujeres, mientras que el 46% corresponde a docentes varones, reflejando una ligera predominancia femenina dentro del cuerpo docente de la provincia.

### 3.5 Tamaño de muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por docentes y directivos de seis instituciones educativas del distrito y la provincia de Espinar, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

**Tabla 4. Muestra de docentes**

N°	Institución educativa	N° de docentes				N	%
		Varones		Mujeres			
		N	%	N	%		
01	56176 San Martín	14	10%	15	10%	29	20%
02	56207 Ricardo Palma	14	10%	12	8%	26	18%
03	57003 Almirante Miguel Grau	17	12%	14	9%	31	21%
04	501367 Inmaculada concepción	8	5%	11	8%	19	13%
05	501258 Francisco Bolognesi	6	4%	20	14%	26	18%
06	Coronel Ladislao Espinar	10	7%	5	3%	15	10%
	Total	69	48%	77	52%	146	100%

**Nota** Base de datos de datos de la UGEL Espinar – 2022

Según la base de datos de la UGEL Espinar (2022), de los 146 docentes que conforman la muestra, 69 son varones (48%) y 77 son mujeres (52%), evidenciando una ligera predominancia femenina dentro del grupo seleccionado.

**Tabla 5. Muestra de directivos**

N°	Directivos	N° de maestros				N	%
		Varones		Mujeres			
		N	%	N	%		
01	Directivos	4	67%	2	33%	6	100%

**Nota** Base de datos de la UGEL Espinar – 2022

La selección de la muestra de directivos también se realizó mediante muestreo por conveniencia, considerando su disponibilidad y representatividad dentro de las instituciones educativas (UGEL Espinar, 2022).

### 3.6 Técnicas de selección de muestra

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se eligieron seis instituciones educativas de nivel primario, debido a que concentran un alto número de estudiantes y, por consiguiente, cuentan con una cantidad significativa de docentes del distrito de Espinar.

### 3.7 Técnicas de recolección de información

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta, debido a su eficacia para obtener información directa de los participantes y permitir la medición de variables de manera sistemática (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La aplicación de los instrumentos consideró criterios de confiabilidad y validez, fundamentales para garantizar la calidad de los datos obtenidos.

#### 3.7.1 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de los cuestionarios se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el paquete estadístico SPSS, versión 25. Este método permite determinar el grado de consistencia interna de los ítems de un instrumento, asegurando que las preguntas midan de manera coherente la variable de interés (Tavakol & Dennick, 2011).

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Tabla 6.** Alfa de Cronbach para desempeño docente

Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos

0.849	31
<b>Nota</b> Datos extraído del SPSS	

Como se observa en la Tabla 6, el coeficiente Alfa de Cronbach para la variable desempeño docente fue de 0.849, superior al valor mínimo aceptable de 0.8, lo que indica que el instrumento es confiable para la medición de esta variable.

**Tabla 7.** Alfa de Cronbach para liderazgo pedagógico

<b>Fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.969	35

Nota Elaboración en base al SPSS

De igual manera, la Tabla 7 muestra que el coeficiente Alfa de Cronbach para la variable liderazgo pedagógico es 0.969, valor significativamente superior a 0.8, confirmando la alta confiabilidad del instrumento.

El cuestionario aplicado a los docentes estuvo diseñado para evaluar la variable liderazgo pedagógico, mientras que el cuestionario aplicado a los directivos se centró en la variable desempeño docente. La aplicación de los instrumentos se realizó de manera mixta: en dos instituciones de forma virtual y en cuatro instituciones de forma presencial, garantizando la cobertura de la muestra y la recolección de datos eficiente.

### 3.7.2 Validación por expertos

Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación por expertos, quienes evaluaron los componentes de forma, contenido y estructura. La validación se realizó mediante una escala porcentual, categorizando los resultados como: deficiente (0% - 20%), regular (21% - 40%), bueno (41% - 60%), muy bueno (61% - 80%) y excelente (81% - 100%) (Arias Gonzáles & Covinos Gallardo, 2021).

Los resultados de la validación se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 8.** *Validación de expertos*

EXPERTO	Código ORCID	%
Dra. Atajo Choquehuanca, Judith	0000 0001 9144 8158	75%
Dra. Visa Quispe, Sofía	0000 0003 2706 9860	80%
Dr. Alzamora Flores, Humberto	0000 0002 4475 1215	75%
Promedio		78%

Nota Ficha de validación de los expertos.

El porcentaje promedio obtenido fue de 78%, correspondiente a la categoría “muy bueno”, lo que respalda la aplicación de los instrumentos en el estudio. La validación por expertos garantiza que los cuestionarios cumplan con los criterios de pertinencia, claridad y coherencia conceptual, asegurando la validez de contenido del instrumento (Muñoz, 2018).

### 3.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información

El análisis de la información obtenida se realizó en función de las variables del estudio, utilizando técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Para ello, se empleó el software estadístico SPSS, versión 25, que permitió la organización, procesamiento y presentación de los datos en tablas y gráficos ilustrativos.

La estadística descriptiva se utilizó para resumir y caracterizar los datos mediante medidas de tendencia central, dispersión y frecuencias, proporcionando una visión general del comportamiento de las variables y sus dimensiones. Por su parte, la estadística inferencial permitió establecer relaciones entre las variables y determinar patrones que exceden los datos muestrales, facilitando la interpretación de los resultados y la comprobación de hipótesis.

La información se interpretó considerando tanto la relación entre las variables principales como la relación de sus dimensiones, lo que permitió identificar correlaciones y posibles efectos entre los diferentes componentes del estudio

### **3.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas**

Para la verificación de las hipótesis se utilizó una técnica estadística no paramétrica, adecuada para los datos obtenidos mediante encuestas, especialmente cuando no se puede asumir la normalidad de la distribución de los mismos.

En particular, se aplicó la prueba de correlación de Spearman (Rho de Spearman), que permite evaluar la fuerza y dirección de la relación entre variables ordinales o no normalmente distribuidas (Field, 2024). Esta prueba permitió determinar si existía una relación significativa entre las variables del estudio y, en consecuencia, demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

Previo a la aplicación de la prueba, se verificó la normalidad de los datos, confirmando que la elección de una prueba no paramétrica era adecuada para garantizar la validez de los resultados. Los hallazgos obtenidos mediante esta técnica proporcionan evidencia empírica sobre la relación entre las variables, respaldando o rechazando las hipótesis del estudio.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados**

Se aplicó un cuestionario a directivos y docentes para recabar la información, y los datos obtenidos fueron sintetizados en tablas e ilustraciones estadísticas. Luego se procedió al procesamiento, análisis e interpretación de los resultados, los cuales se exponen a continuación, contextualizados con literatura especializada sobre liderazgo pedagógico y desempeño docente.

## 4.2 Presentación de los resultados

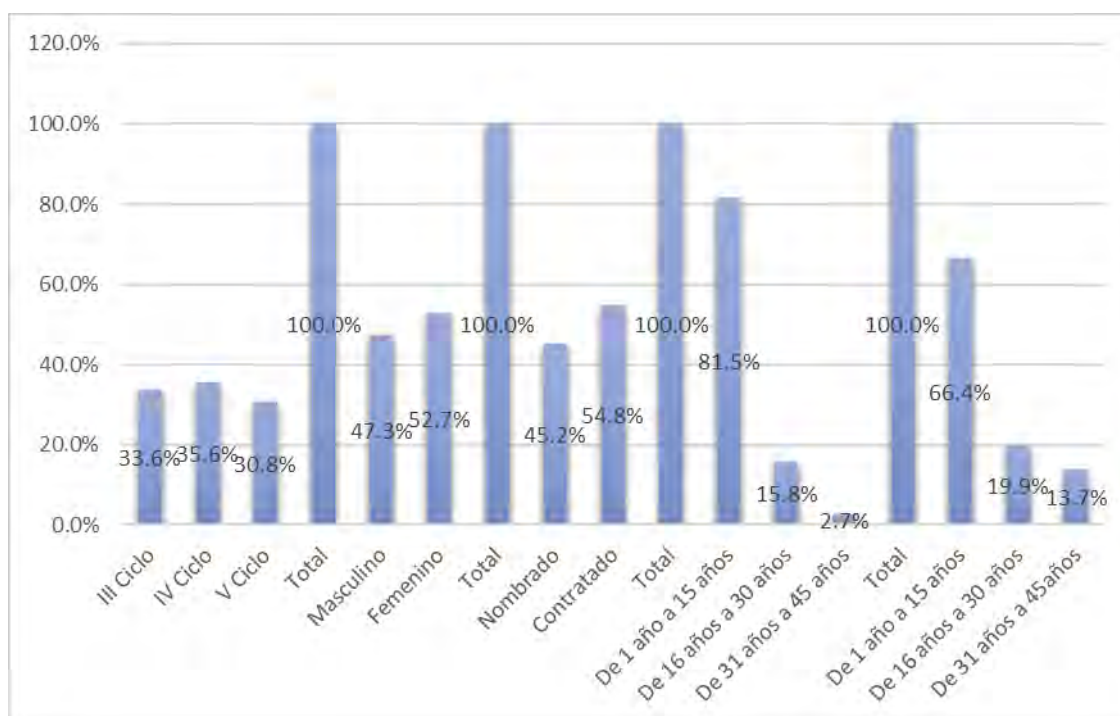
**Tabla 9.** Información sociodemográfica - Docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel de enseñanza	III Ciclo	49	33.6%
	IV Ciclo	52	35.6%
	V Ciclo	45	30.8%
	Total	146	100.0%
Sexo	Masculino	69	47.3%
	Femenino	77	52.7%
	Total	146	100.0%
Condición de trabajo	Nombrado	66	45.2%
	Contratado	80	54.8%
	Total	146	100.0%
Tiempo de trabajo en la institución educativa	De 1 año a 15 años	119	81.5%
	De 16 años a 30 años	23	15.8%
	De 31 años a 45 años	4	2.7%
	Total	146	100.0%
Tiempo de servicios	De 1 año a 15 años	97	66.4%
	De 16 años a 30 años	29	19.9%
	De 31 años a 45 años	20	13.7%
	Total	146	100.0%

**Nota** Información de las encuestas aplicada a los docentes.

Estos datos revelan que una proporción considerable de docentes tiene relativamente poca antigüedad en la institución (mayoría 1–15 años), lo que puede implicar menor estabilidad laboral, menor familiaridad entre docentes y directivos, y la necesidad de consolidación de vínculos de confianza y liderazgo pedagógico. Esa condición alta rotación o reciente ingreso de docentes contratados, podría influir en el desempeño docente si no existe un liderazgo pedagógico sólido.

**Figura 2.** Información sociodemográfica - Docentes



**Nota** Información aplicada a los docentes.

Los resultados sociodemográficos muestran que el profesorado encuestado se distribuye de manera equilibrada entre los ciclos III, IV y V, con una ligera concentración en el IV ciclo (35.6 %). Asimismo, se observa una presencia ligeramente mayor de mujeres (52.7 %) respecto a varones (47.3 %), lo cual constituye una composición relativamente equilibrada. Esta distribución sugiere que la institución atiende una diversidad de demandas pedagógicas y que el liderazgo directivo debe articular criterios coherentes entre los diferentes niveles de enseñanza para asegurar continuidad curricular y homogeneidad en los enfoques pedagógicos.

En cuanto a la condición laboral, más de la mitad de los docentes se encuentran contratados (54.8 %), lo cual implica una dinámica institucional marcada por la rotación, la inestabilidad y los procesos continuos de adaptación. A ello se suma que el 81.5 % de docentes tiene entre 1 y 15 años en la institución, lo que evidencia una trayectoria interna relativamente corta y, por tanto, vínculos de confianza con directivos aún en proceso de consolidación. Este escenario coincide con la evidencia internacional que señala que en

contextos de alta movilidad docente, el liderazgo pedagógico debe ser más explícito, acompañado y orientador para asegurar prácticas docentes coherentes y un clima escolar estable.

Respecto al tiempo total de servicios en el magisterio, dos tercios del profesorado (66.4 %) cuentan con entre 1 y 15 años de experiencia, lo que indica un cuerpo docente aún en desarrollo profesional. Esto implica la necesidad de un liderazgo directivo que brinde orientación pedagógica continua, retroalimentación formativa y claridad en las expectativas institucionales. En suma, el conjunto de datos sociodemográficos revela un contexto donde la estabilidad y la consolidación de la cultura escolar dependen significativamente de la capacidad del directivo para ejercer un liderazgo pedagógico sólido, cercano y coherente, capaz de fortalecer el desempeño docente incluso en condiciones de movilidad laboral y experiencia profesional diversa.

Estos resultados indican que, en la mayoría de los casos, los directivos tienen un periodo moderado de permanencia en sus cargos en la institución actual. Esto sugiere que su capacidad para ejercer liderazgo efectivo puede estar en proceso de consolidación, lo que repercute en cómo se desarrolla la relación con los docentes, la confianza institucional y la implementación de prácticas pedagógicas consistentes.

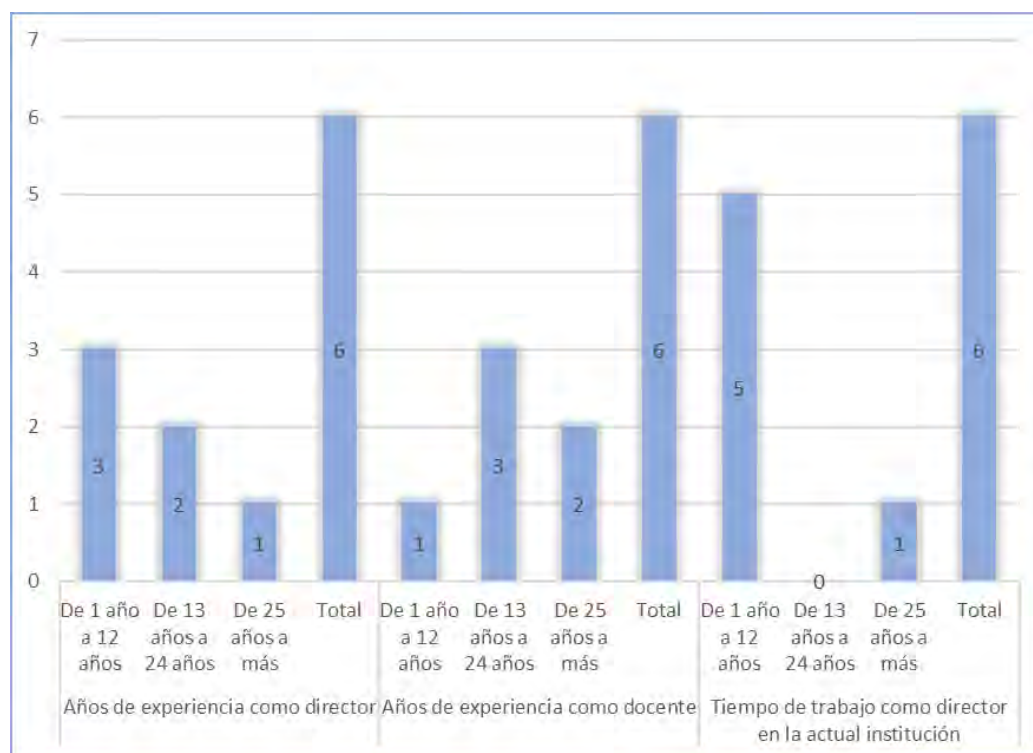
**Tabla 10.** Información sociodemográfica – Directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Años de experiencia como directos	De 1 año a 12 años	3	50,0%
	De 13 años a 24 años	2	33,3%
	De 25 años a más	1	16,7%
	Total	6	100,0%
Años de experiencia como docente	De 1 año a 12 años	1	16,7%
	De 13 años a 24 años	3	50,0%
	De 25 años a más	2	33,3%
	Total	6	100,0%
	De 1 año a 12 años	5	83,3%

Tiempo de trabajo como director en la actual institución educativa	De 13 años a 24 años	0	0,0%
	De 25 años a más	1	16,7%
	Total	6	100,0%

Nota Elaboración en base a las encuestas.

**Figura 3.** Información sociodemográfica – Directivos



Nota Elaboración en base a las encuestas.

Los resultados sociodemográficos de los directivos muestran que la mitad de ellos (50 %) posee entre 1 y 12 años de experiencia en cargos directivos, mientras que un 33.3 % cuenta con entre 13 y 24 años, y solo el 16.7 % supera los 25 años. Esta distribución revela que, aunque existe presencia de líderes con amplia trayectoria, la mayoría aún se encuentra en etapas intermedias de consolidación de su rol directivo. En términos de experiencia docente, el 50 % tiene entre 13 y 24 años de servicio, lo que indica que la mayoría ha desarrollado una base sólida de conocimientos pedagógicos antes de asumir la dirección, aspecto que fortalece su capacidad técnica para evaluar, acompañar y orientar las prácticas pedagógicas del profesorado.

Asimismo, el tiempo de permanencia de los directivos en la institución actual muestra una tendencia marcada hacia trayectorias relativamente cortas: el 83.3 % tiene entre 1 y 12 años en su cargo dentro de la institución. Esta evidencia sugiere que los procesos de adaptación, conocimiento del contexto escolar y construcción de relaciones profesionales aún están en desarrollo. La literatura sobre liderazgo pedagógico señala que la estabilidad en el cargo favorece la consolidación de una visión institucional compartida, la construcción de confianza con los docentes y la implementación sostenida de estrategias de mejora (Hallinger, 2011). En este sentido, los resultados indican que el liderazgo directivo se encuentra en una etapa de fortalecimiento y que aún tiene margen para consolidarse plenamente.

Esta situación es congruente con lo planteado por el Marco del Buen Desempeño Directivo del Minedu (2014), el cual define el liderazgo pedagógico como un proceso de influencia orientado al logro de la visión institucional, construido en interacción constante entre directivos, docentes y otros actores educativos. Dado que la mayoría de directivos tiene un tiempo relativamente corto en sus instituciones, es esperable que el ejercicio de liderazgo aún esté en proceso de cimentar vínculos de confianza y de establecer mecanismos efectivos de acompañamiento pedagógico.

Sin embargo, su amplia experiencia docente les proporciona una base sólida para evaluar el desempeño de docentes contratados y nombrados, así como para orientar las prácticas pedagógicas hacia el logro de los objetivos institucionales.

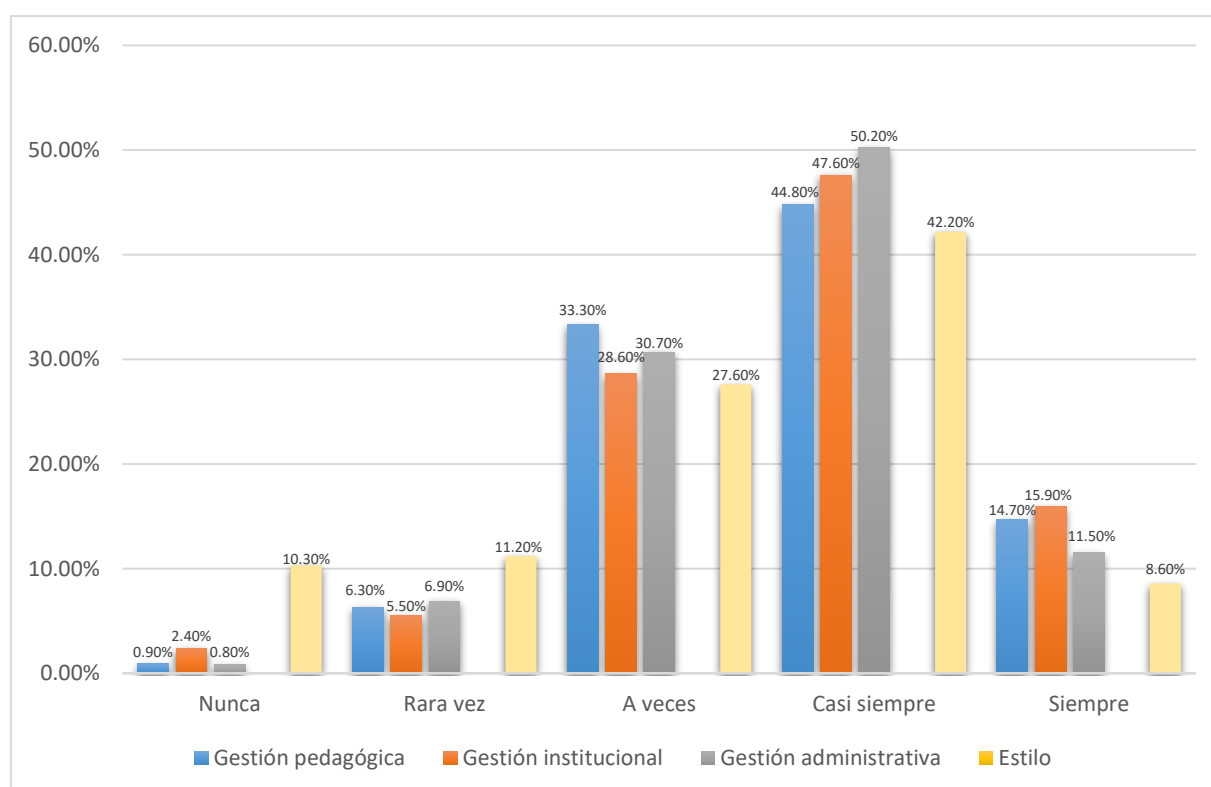
**Tabla 11.** *Institución educativa San Martín: Variable – Liderazgo pedagógico*

Dimensiones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Gestión pedagógica	0.90%	6.30%	33.30%	44.80%	14.70%	3.66

Gestión institucional	2.40%	5.50%	28.60%	47.60%	15.90%	3.69
Gestión administrativ	0.80%	6.90%	30.70%	50.20%	11.50%	3.65
	10.3%	17.2%	37.9%	31.0%	3.4%	3.00
	0.0%	6.9%	13.8%	55.2%	24.1%	3.97
Estilo	27.6%	10.3%	31.0%	27.6%	3.4%	2.69
	3.4%	10.3%	27.6%	55.2%	3.4%	3.45
	10.30%	11.20%	27.60%	42.20%	8.60%	3.28
Promedio	3.60%	7.48%	30.05%	46.20%	12.68%	3.57

**Nota** Información recopilada de las encuestas.

**Figura 4.** Institución educativa San Martín: Variable – Liderazgo pedagógico



**Nota** Elaboración en base a las encuestas.

Los resultados presentados en la Tabla 11 y la Figura 4 evidencian que, en la institución educativa San Martín, las dimensiones evaluadas del liderazgo pedagógico muestran predominantemente valoraciones de “casi siempre” y “a veces”. En la dimensión de gestión pedagógica, el 44.80 % de docentes considera que el directivo ejecuta esta función

casi siempre, seguido del 33.30 % que indica que lo hace a veces y un 14.70 % que afirma que siempre lo realiza. Esta tendencia indica que la conducción pedagógica es percibida como un proceso frecuente, aunque aún requiere niveles mayores de consistencia para consolidarse plenamente. En la dimensión de gestión institucional, la percepción es similar: el 47.60 % señala que casi siempre se ejecuta esta función, y el 28.60 % afirma que ocurre a veces, lo que sugiere una gestión organizacional activa y relativamente estable.

En cuanto a la gestión administrativa, el 50.20 % de los docentes manifiesta que el directivo casi siempre cumple con las tareas propias de esta dimensión y el 30.70 % indica que lo hace a veces, lo que confirma que las actividades de soporte administrativo, como la provisión de recursos, la organización de horarios y la gestión operativa, se desarrollan de manera frecuente y sostenida. Estos resultados coinciden con lo planteado por la Cartilla de Gestión Escolar del Minedu (2023), que considera lo administrativo como un soporte indispensable para asegurar la operatividad institucional y permitir que las tareas pedagógicas se desarrollen en condiciones favorables. La percepción de alta frecuencia en esta dimensión refleja una estructura administrativa funcional que facilita la labor docente.

Respecto al estilo de liderazgo, la mayoría de docentes identifica como predominante el estilo democrático, con un 55.2 % que señala que este se ejerce casi siempre. Asimismo, se observa que el directivo muestra ocasionalmente estilos liberal y autoritario, aunque con menor frecuencia, lo cual puede interpretarse como un ajuste situacional del liderazgo de acuerdo con las necesidades del contexto. Esto sugiere que la dirección escolar ejerce un liderazgo flexible y adecuado a las circunstancias, tendencia que se asocia con prácticas de liderazgo efectivo orientado al logro institucional.

En conjunto, los resultados permiten concluir que el directivo de la institución educativa San Martín ejerce las dimensiones de liderazgo pedagógico, institucional, administrativa y estilo, entre los niveles de “a veces” y “casi siempre”, evidenciando un

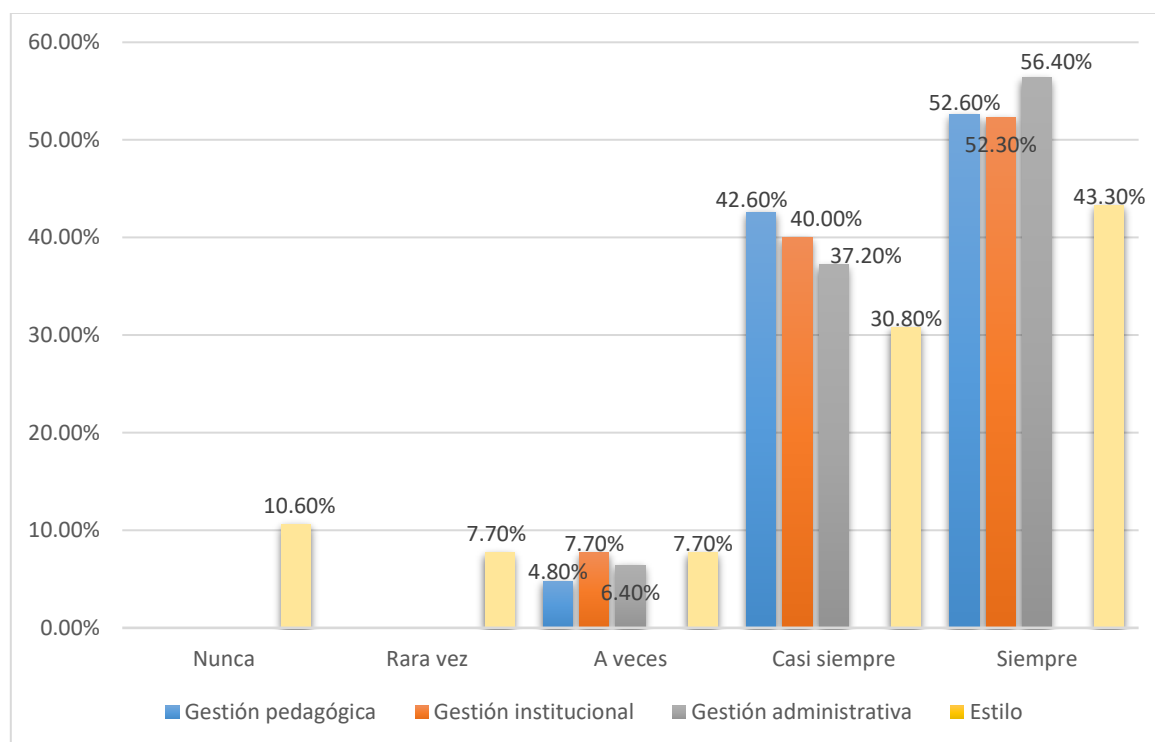
desempeño que se encuentra en proceso de fortalecimiento y alineado con los lineamientos del Minedu para la gestión escolar.

**Tabla 12.** *Institución educativa Ricardo Palma: Variable – Liderazgo pedagógico*

Dimensiones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Gestión pedagógica	0.00%	0.00%	4.80%	42.60%	52.60%	4.48
Gestión institucional	0.00%	0.00%	7.70%	40.00%	52.30%	4.45
Gestión administrativa	0.00%	0.00%	6.40%	37.20%	56.40%	4.5
Estilo	11.5%	0.0%	15.4%	34.6%	38.5%	3.88
	7.7%	3.8%	11.5%	23.1%	53.8%	4.12
	19.2%	19.2%	0.0%	34.6%	26.9%	3.31
	3.8%	7.7%	3.8%	30.8%	53.8%	4.23
	10.60%	7.70%	7.70%	30.80%	43.30%	3.88
Promedio	2.65%	1.93%	6.65%	37.65%	51.15%	4.33

Nota Información recopilada de las encuestas.

**Figura 5.** *Institución educativa Ricardo Palma: Variable – Liderazgo pedagógico*



Nota Elaboración en base a las encuestas.

Los resultados obtenidos en la institución educativa Ricardo Palma, reflejados en la tabla 12 y figura 5, evidencian un desempeño destacado del liderazgo pedagógico en sus diferentes dimensiones. En la gestión pedagógica, el 52.6 % de los docentes manifiesta que el directivo ejecuta siempre esta función, mientras que el 42.6 % indica que lo hace casi siempre. Esto sugiere que el directivo mantiene un acompañamiento constante a los procesos de enseñanza-aprendizaje, asegurando la implementación de estrategias pedagógicas efectivas y ajustadas al Currículo Nacional de Educación Básica, tal como lo propone el Minedu (2023) en la cartilla sobre comités de gestión escolar.

En cuanto a la gestión institucional y administrativa, se observa un comportamiento similar: más del 50 % de los docentes percibe que estas dimensiones son ejecutadas siempre por el directivo, y entre el 37 % y 40 % indica que se realizan casi siempre. Estos datos reflejan que la organización de la institución, la planificación de recursos y la coordinación de actividades estratégicas se realizan de manera efectiva, contribuyendo a la operatividad de la escuela y al logro de sus objetivos educativos. La literatura especializada destaca que un liderazgo estable y activo en estas dimensiones fortalece la eficiencia institucional y promueve la cohesión del equipo docente (Hallinger, 2011; Robinson et al., 2008).

Respecto a la dimensión estilo, el liderazgo democrático se percibe como predominante, con un 53.8 % de docentes afirmando que se ejerce siempre de manera correcta y adecuada según la situación, mientras que un 38.5 % señala que el directivo mantiene un estilo anárquico o liberal y un 34.6 % identifica un estilo autoritario en menor medida. Esto indica que el directivo adapta su estilo a las necesidades del contexto, priorizando la participación y la toma de decisiones compartida, lo cual está alineado con los principios del liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje y en la colaboración docente (Educación de Educación, 2023; Hallinger, 2011).

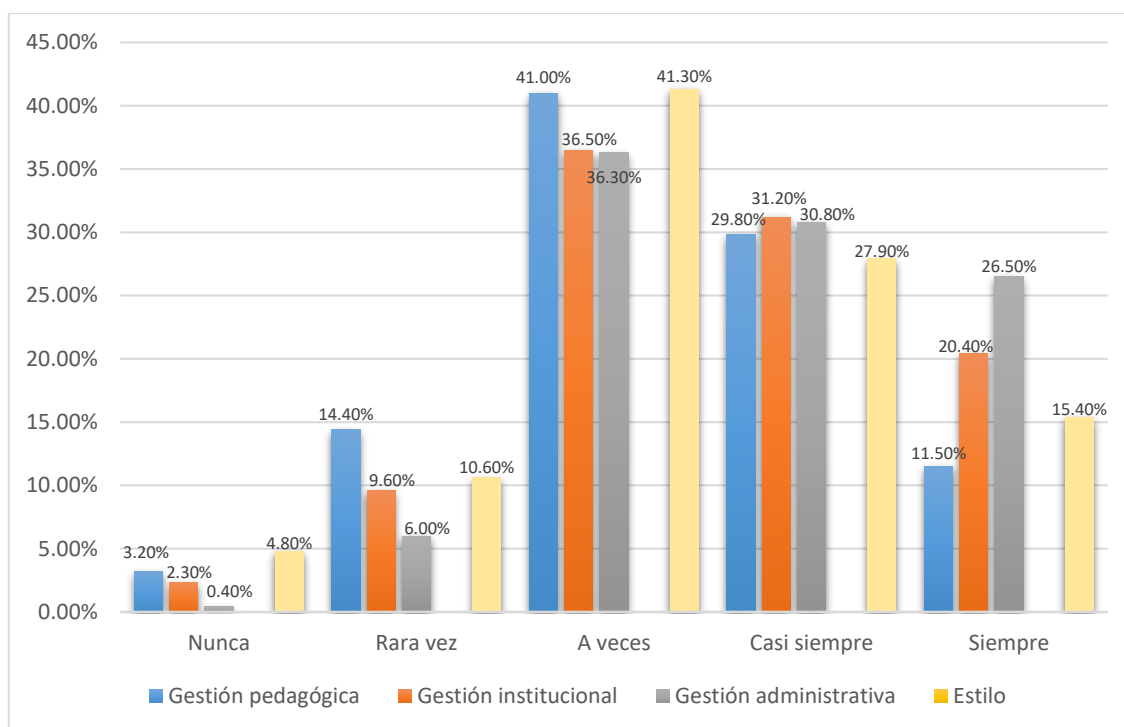
En conjunto, estos resultados sugieren que la institución Ricardo Palma cuenta con un liderazgo sólido y efectivo que impacta positivamente en el desempeño docente y en la calidad educativa.

**Tabla 13.** Institución educativa Francisco Bolognesi: Variable – Liderazgo pedagógico

Dimensiones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Gestión pedagógica	3.20%	14.40%	41.00%	29.80%	11.50%	3.32
Gestión institucional	2.30%	9.60%	36.50%	31.20%	20.40%	3.58
Gestión administrativa	0.40%	6.00%	36.30%	30.80%	26.50%	3.77
	3.80%	7.70%	69.20%	11.50%	7.70%	3.12
	3.80%	11.50%	19.20%	34.60%	30.80%	3.77
Estilo	11.50%	19.20%	38.50%	15.40%	15.40%	3.04
	0.00%	3.80%	38.50%	50.00%	7.70%	3.62
	4.80%	10.60%	41.30%	27.90%	15.40%	3.88
Promedio	3.73%	10.35%	40.06%	28.90%	16.93%	3.64

Nota Información recopilada de las encuestas.

**Figura 6.** Institución educativa Francisco Bolognesi: Variable – Liderazgo pedagógico



Nota Elaboración en base a las encuestas.

Los resultados reflejados en la tabla 13 y figura 6 muestran que en la dimensión de gestión pedagógica el 41 % de los docentes percibe que el directivo ejecuta esta función “a veces”, mientras que el 29.8 % indica que lo hace “casi siempre” y el 11.5 % afirma que lo hace “siempre”. Este patrón indica que el acompañamiento a los procesos de enseñanza-aprendizaje es irregular y que existen oportunidades para fortalecer la constancia en la supervisión y orientación pedagógica. La literatura sugiere que un liderazgo pedagógico consistente influye directamente en la mejora del aprendizaje estudiantil, promoviendo la aplicación sistemática de estrategias pedagógicas alineadas al currículo (Hallinger, 2011; Robinson et al., 2008).

En la gestión institucional y administrativa, los docentes muestran percepciones similares, con predominio de respuestas “a veces” y “casi siempre”. En la gestión institucional, un 36.5 % indica “a veces” y un 31.2 % “casi siempre”, mientras que, en la gestión administrativa, un 36.3 % señala “a veces” y un 30.8 % “casi siempre”. Esto sugiere que la planificación estratégica, la coordinación de recursos y la organización institucional

se realizan de manera intermitente, lo que podría afectar la eficiencia y la coherencia de las actividades escolares. Según la Cartilla sobre los comités de gestión escolar del Minedu (2021-2024), una gestión escolar efectiva requiere un equilibrio entre la planificación administrativa y el acompañamiento pedagógico para garantizar la operatividad y la calidad educativa.

Respecto a la dimensión estilo, se observa que el liderazgo democrático se percibe como predominante: un 34.6 % de los docentes indica que el directivo lo ejerce “casi siempre”, mientras que un 50 % señala que el directivo muestra “casi siempre” un estilo adecuado según la situación requerida. No obstante, se registra un 69.2 % que percibe que el directivo a veces adopta un estilo anárquico o liberal, y un 38.5 % identifica estilos autoritarios ocasionales. Esto refleja que el liderazgo es adaptable y flexible, aunque requiere consolidarse para garantizar la coherencia en la toma de decisiones y la coordinación con el equipo docente.

En conjunto, los datos sugieren que el liderazgo pedagógico en la institución Francisco Bolognesi se encuentra en un nivel intermedio, con áreas claras de fortalecimiento para mejorar la gestión integral de la escuela y el acompañamiento docente (Hallinger, 2011; Minedu, 2023).

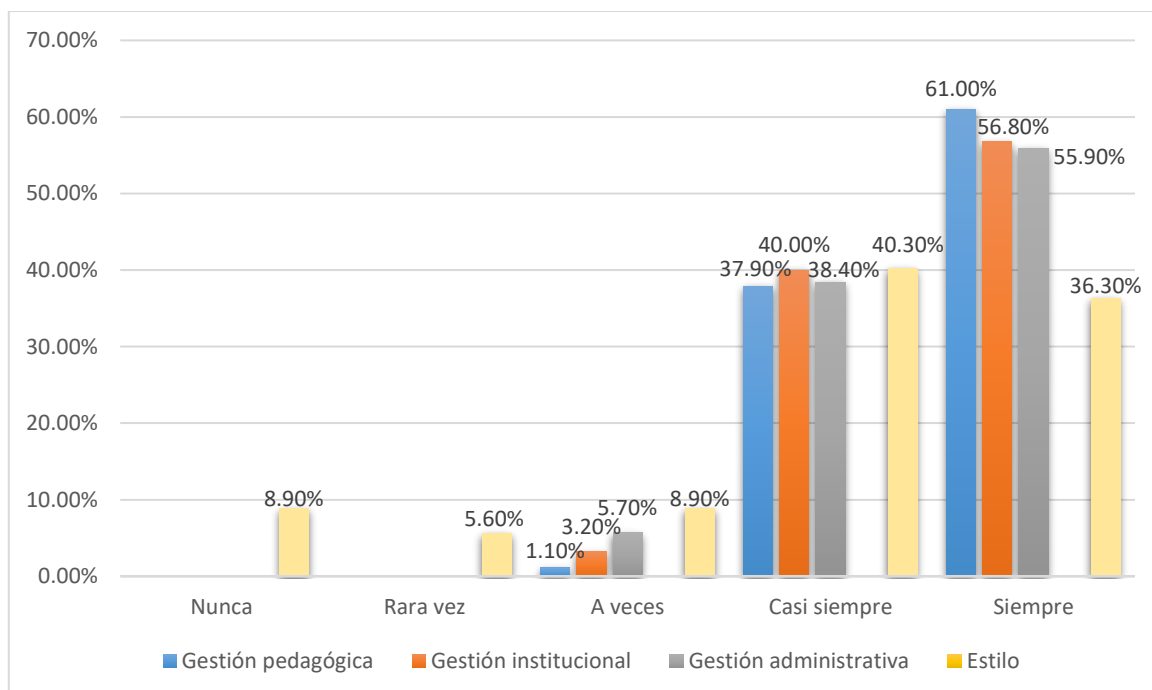
**Tabla 14.** Institución educativa Almirante Miguel Grau: Variable – Liderazgo pedagógico

Dimensiones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Gestión pedagógica	0.0%	0.0%	1.1%	37.9%	61.0%	4.60
Gestión institucional	0.0%	0.0%	3.2%	40.0%	56.8%	4.54
Gestión administrativa	0.0%	0.0%	5.7%	38.4%	55.9%	4.50
Estilo	9.7%	16.1%	16.1%	35.5%	22.6%	3.45
	0.0%	0.0%	3.2%	41.9%	54.8%	4.52

	25.8%	6.5%	9.7%	35.5%	22.6%	3.23
	0.0%	0.0%	6.5%	48.4%	45.2%	4.39
	8.9%	5.6%	8.9%	40.3%	36.3%	3.90
Promedio	2.23%	1.40%	4.73%	39.15%	52.50%	4.39

Nota Información recopilada de las encuestas.

**Figura 7.** Institución educativa Almirante Miguel Grau: Variable – Liderazgo pedagógico



Nota Información recopilada de las encuestas.

Los resultados de la dimensión de gestión pedagógica muestran que el 61 % de los docentes percibe que el directivo ejerce “siempre” esta función, mientras que un 37.9 % indica que lo hace “casi siempre”. Esto evidencia un liderazgo pedagógico consolidado, donde la planificación, supervisión y acompañamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje se realizan de forma sistemática. La consistencia en la gestión pedagógica es fundamental, ya que permite que los docentes reciban retroalimentación continua, se implementen estrategias didácticas coherentes con el currículo nacional y se promueva el desarrollo integral de los estudiantes (Hallinger, 2011; Robinson et al., 2008). Además, un

liderazgo estable en esta dimensión contribuye a fortalecer la profesionalidad docente y la motivación para alcanzar estándares educativos más altos.

En cuanto a la gestión institucional y administrativa, los datos indican que el directivo ejecuta “siempre” las funciones en un 56.8 % y 55.9 % respectivamente, y “casi siempre” en un 40 % y 38.4 %. Este patrón sugiere que la institución mantiene procesos organizativos sólidos, asegurando la operatividad de la escuela y la adecuada coordinación de recursos humanos, financieros y materiales. Según la Cartilla sobre los comités de gestión escolar del Minedu (2023), la efectividad en estas dimensiones es esencial para que los procesos pedagógicos puedan desarrollarse sin interrupciones y de manera coherente con los objetivos institucionales. La evidencia indica que la gestión administrativa eficiente es un factor crítico para el éxito de las políticas educativas, ya que facilita que las intervenciones pedagógicas lleguen a todos los estudiantes y asegura la equidad en el acceso a recursos (Minedu, 2023).

Respecto al estilo de liderazgo, se observa que un 54.8 % de los docentes percibe un estilo democrático “siempre” y un 48.4 % lo considera “casi siempre” adecuado a la situación. Este predominio del liderazgo democrático indica que las decisiones se toman considerando la participación activa del equipo docente, fomentando la colaboración, la resolución de conflictos y la innovación pedagógica. Sin embargo, la presencia de un 35.5 % de percepciones sobre estilos autoritarios o liberales “casi siempre” sugiere áreas de mejora, especialmente en la consistencia del liderazgo frente a situaciones críticas. La literatura resalta que un liderazgo coherente y democrático no solo aumenta la satisfacción laboral docente, sino que también mejora la implementación de estrategias educativas y, por ende, los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2020).

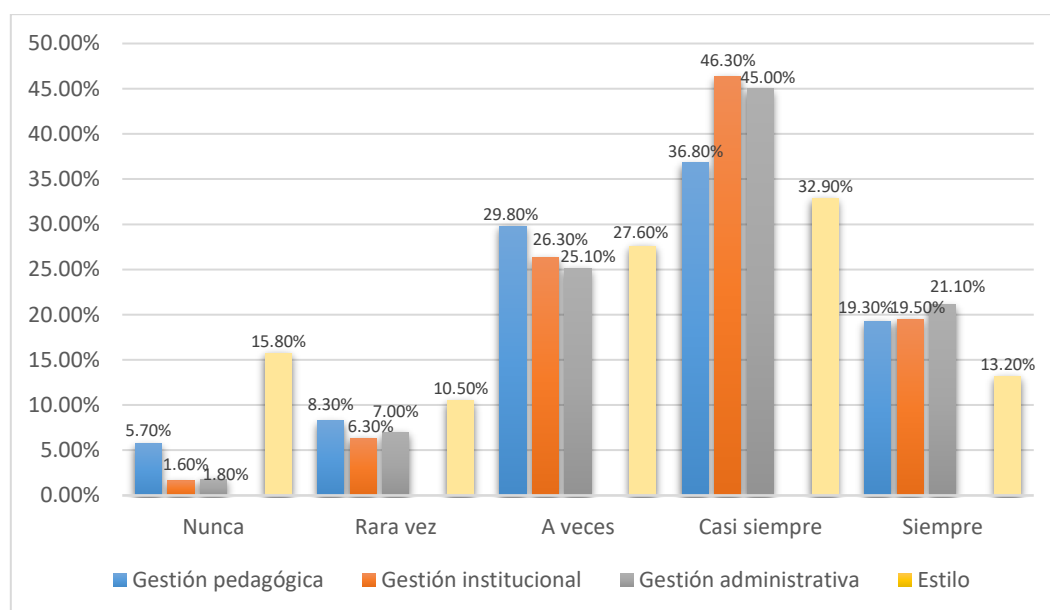
En conclusión, los resultados indican que el directivo de la institución Almirante Miguel Grau logra un equilibrio entre la gestión pedagógica, institucional y administrativa, aplicando un estilo democrático mayoritariamente efectivo, lo que posiciona a la escuela como un ejemplo de liderazgo educativo bien consolidado.

**Tabla 15.** Institución educativa Inmaculada concepción: Variable – Liderazgo pedagógico

Dimensiones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Gestión pedagógica	5.7%	8.3%	29.8%	36.8%	19.3%	3.56
Gestión institucional	1.6%	6.3%	26.3%	46.3%	19.5%	3.76
Gestión administrativa	1.8%	7.0%	25.1%	45.0%	21.1%	3.77
	21.1%	15.8%	26.3%	31.6%	5.3%	2.84
	5.3%	5.3%	31.6%	42.1%	15.8%	3.58
Estilo	31.6%	5.3%	26.3%	26.3%	10.5%	2.79
	5.3%	15.8%	26.3%	31.6%	21.1%	3.47
	15.8%	10.5%	27.6%	32.9%	13.2%	3.17
Promedio	6.23%	8.03%	27.20%	40.25%	18.28%	3.57

**Nota** Información recopilada de las encuestas.

**Figura 8.** Institución educativa Inmaculada concepción: Variable – Liderazgo pedagógico



**Nota** Información recopilada de las encuestas.

En la dimensión de gestión pedagógica, se observa que el 36.8 % de los docentes percibe que el directivo ejecuta “casi siempre” esta función, mientras que un 29.8 % indica que lo hace “a veces” y un 19.3 % lo hace “siempre”. Esto evidencia que el liderazgo pedagógico es frecuente, pero aún no completamente consistente. La gestión pedagógica implica supervisar los procesos de enseñanza-aprendizaje, acompañar al personal docente y garantizar que las estrategias educativas estén alineadas con los objetivos del currículo nacional. La presencia de un porcentaje significativo de docentes que percibe acciones “a veces” sugiere que el directivo tiene margen para fortalecer la regularidad y sistematicidad en su acompañamiento pedagógico (Hallinger, 2011; Robinson et al., 2008).

Respecto a la gestión institucional y administrativa, los resultados muestran que el 46.3 % y 45 % de los docentes, respectivamente, perciben que el directivo ejecuta estas funciones “casi siempre”, mientras que un 26.3 % y 25.1 % indican que lo hace “a veces”, y alrededor del 19-21 % lo hace “siempre”. Esto refleja que los procesos organizativos y administrativos son ejecutados con frecuencia, pero no de manera totalmente uniforme, lo cual puede afectar la coordinación de recursos y la estabilidad de las actividades escolares. Una gestión institucional sólida permite la planificación estratégica, la distribución adecuada de responsabilidades y el funcionamiento eficiente de la escuela, mientras que la gestión administrativa garantiza que los recursos y procesos internos apoyen las actividades pedagógicas (Minedu, 2023).

En cuanto al estilo de liderazgo, se observa que el 42.1 % de los docentes percibe un estilo democrático “casi siempre”, y un 31.6 % indica que el directivo ejerce liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida. La ausencia de percepciones de liderazgo autoritario sugiere un clima escolar positivo y participativo. Sin embargo, la presencia de un 31.6 % de percepciones sobre estilos anárquicos o liberales “casi siempre” indica que el liderazgo podría fortalecerse en términos de consistencia y toma de decisiones

claras. El liderazgo democrático favorece la participación de los docentes en la toma de decisiones, la resolución colaborativa de problemas y la implementación efectiva de estrategias pedagógicas, aspectos esenciales para lograr la visión institucional definida en el Marco del Buen Desempeño Directivo del Minedu (2014).

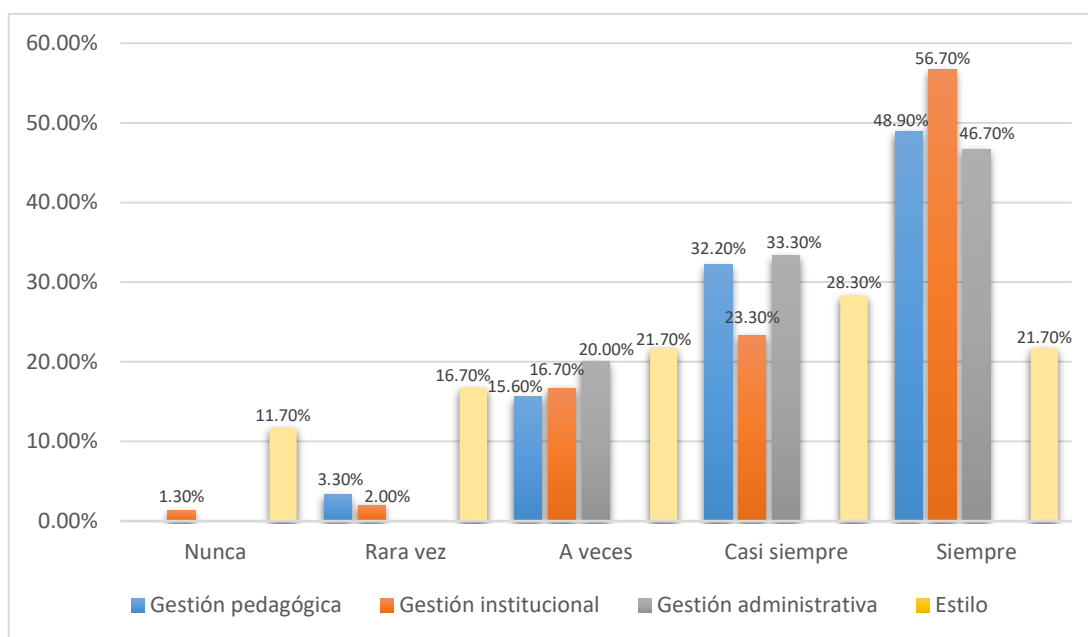
En resumen, se deduce que el directivo de la institución Inmaculada Concepción mantiene un liderazgo pedagógico funcional, con fortalezas en la gestión administrativa y democrática, pero con oportunidades de mejora en la regularidad de la gestión pedagógica y la claridad del estilo de liderazgo.

**Tabla 16.** *Institución educativa Ladislao Espinar: Variable – Liderazgo pedagógico*

Dimensiones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Gestión pedagógica	0.0%	3.3%	15.6%	32.2%	48.9%	4
Gestión institucional	1.3%	2.0%	16.7%	23.3%	56.7%	4
Gestión administrativa	0.0%	0.0%	20.0%	33.3%	46.7%	4
	20.0%	13.3%	40.0%	13.3%	13.3%	3
	0.0%	6.7%	6.7%	40.0%	46.7%	4
Estilo	26.7%	33.3%	26.7%	13.3%	0.0%	2
	0.0%	13.3%	13.3%	46.7%	26.7%	4
	11.7%	16.7%	21.7%	28.3%	21.7%	3
Promedio	3.25%	5.50%	18.50%	29.28%	43.50%	3.75

**Nota** Información recopilada de las encuestas.

**Figura 9.** Institución educativa Ladislao Espinar: variable – liderazgo pedagógico



**Nota** Información recopilada de las encuestas.

El 48.9 % de los docentes indica que el directivo ejecuta “siempre” la gestión pedagógica y un 32.2 % lo percibe como “casi siempre”. Solo un 15.6 % considera que la gestión se realiza “a veces” y 3.3 % “rara vez”. Esto refleja un liderazgo pedagógico sólido y frecuente, con acciones consistentes en supervisión de procesos de enseñanza-aprendizaje, acompañamiento docente y aseguramiento de la calidad educativa. La presencia de un pequeño porcentaje que percibe ejecución intermitente (15.6 % y 3.3 %) señala áreas donde se podría mejorar la regularidad y seguimiento de actividades pedagógicas.

El 56.7 % de los docentes percibe que el directivo ejecuta “siempre” la gestión institucional, 23.3 % “casi siempre” y 16.7 % “a veces”. Apenas un 3.3 % indica “rara vez” o “nunca”. Esto evidencia un liderazgo organizativo estable, con capacidad para coordinar actividades escolares, gestionar recursos y mantener la coherencia de la visión institucional, aunque aún existe un pequeño margen para fortalecer la consistencia en la comunicación y coordinación interna.

El 46.7 % de los docentes percibe ejecución “siempre” y 33.3 % “casi siempre”, mientras que el 20 % indica “a veces”. La gestión administrativa es un área fuerte, asegurando el soporte operativo necesario para que las actividades pedagógicas y estratégicas se desarrollen de manera fluida, aunque la ejecución intermitente señalada por un 20 % de los docentes podría indicar la necesidad de reforzar algunos procedimientos o procesos administrativos.

Se observa que el 46.7 % percibe que el directivo “siempre” muestra un estilo democrático y otro 46.7 % indica que “casi siempre” ejerce liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación. Un 40 % de los docentes señala que el directivo “a veces” muestra un estilo anárquico o liberal y solo un 33.3 % indica “rara vez” un estilo autoritario. Esto refleja que el liderazgo es mayormente democrático y flexible, promoviendo la participación docente, la toma de decisiones colaborativa y la resolución adecuada de situaciones, mientras que el estilo autoritario es prácticamente inexistente, lo cual contribuye a un clima escolar positivo y motivador.

El directivo de la Institución Educativa Ladislao Espinar muestra un liderazgo pedagógico consistente y efectivo, con altos niveles de ejecución “siempre” y “casi siempre” en las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa. Su estilo democrático y adecuado según la situación fortalece la confianza, participación y motivación del personal docente, alineándose con lo planteado por el Marco del Buen Desempeño Directivo del Minedu (2014), que destaca la influencia del liderazgo en la consecución de la visión institucional y la mejora de los procesos educativos.

Los datos reflejan que el liderazgo autoritario es prácticamente inexistente, y la percepción de un estilo anárquico es limitada y localizada, lo que representa un área menor de mejora. En conjunto, los resultados destacan al directivo como un líder estratégico y

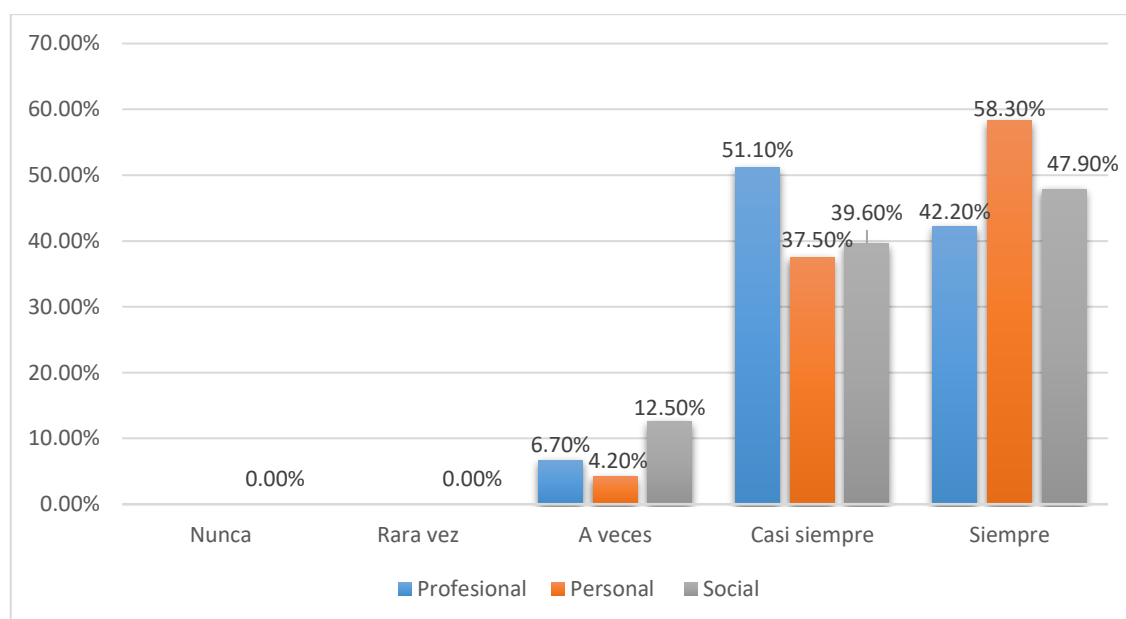
pedagógicamente competente, capaz de equilibrar la gestión administrativa y pedagógica con un liderazgo participativo y efectivo.

**Tabla 17.** Directivo – Variable desempeño docente

Dimensiones	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Profesional	0.00%	0.00%	6.70%	51.10%	42.20%	4.36
Personal	0.00%	0.00%	4.20%	37.50%	58.30%	4.54
Social	0.00%	0.00%	12.50%	39.60%	47.90%	4.35
Promedio	0.00%	0.00%	7.80%	42.73%	49.47%	4.42

**Nota** Información recopilada de las encuestas.

**Figura 10.** Directivo – variable desempeño docente



**Nota** Información recopilada de las encuestas.

El 51.10 % de los directivos indica que los docentes cumplen “casi siempre” con los aspectos profesionales y 42.20 % señala “siempre”. Solo 6.70 % percibe que los docentes cumplen “a veces”. Esto refleja un alto nivel de desempeño profesional, evidenciando que los docentes cumplen con sus responsabilidades en planificación, desarrollo de clases, evaluación de aprendizajes y actualización pedagógica. La mínima percepción de

desempeño intermitente (6.7 %) podría señalar áreas específicas donde se requiere un refuerzo en competencias profesionales.

El 58.30 % de los directivos considera que los docentes se preocupan “siempre” por el aspecto personal, mientras que 37.50 % indica “casi siempre” y 4.20 % “a veces”. Esto sugiere que los docentes mantienen un adecuado equilibrio personal y compromiso con su desarrollo integral, lo que influye positivamente en su desempeño y bienestar laboral.

El 47.90 % de los directivos percibe que los docentes se desenvuelven “siempre” de manera social, 39.60 % “casi siempre” y 12.50 % “a veces”. La dimensión social evalúa la interacción con colegas, estudiantes y la comunidad educativa. Los resultados reflejan que los docentes generalmente mantienen relaciones colaborativas y participativas, aunque existe un pequeño margen (12.50 %) donde podría mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

El promedio general de desempeño docente es 4.42 sobre 5, lo que indica que, en términos generales, los docentes de las seis instituciones educativas analizadas (San Martín, Ricardo Palma, Inmaculada Concepción, Ladislao Espinar y Almirante Miguel Grau) cumplen casi siempre con los aspectos profesionales, personales y sociales.

Este resultado evidencia:

- Alto compromiso profesional, con cumplimiento consistente de responsabilidades académicas.
- Cuidado del aspecto personal, lo que contribuye a un desempeño estable y sostenible.
- Desempeño social positivo, promoviendo un clima institucional colaborativo y respetuoso.

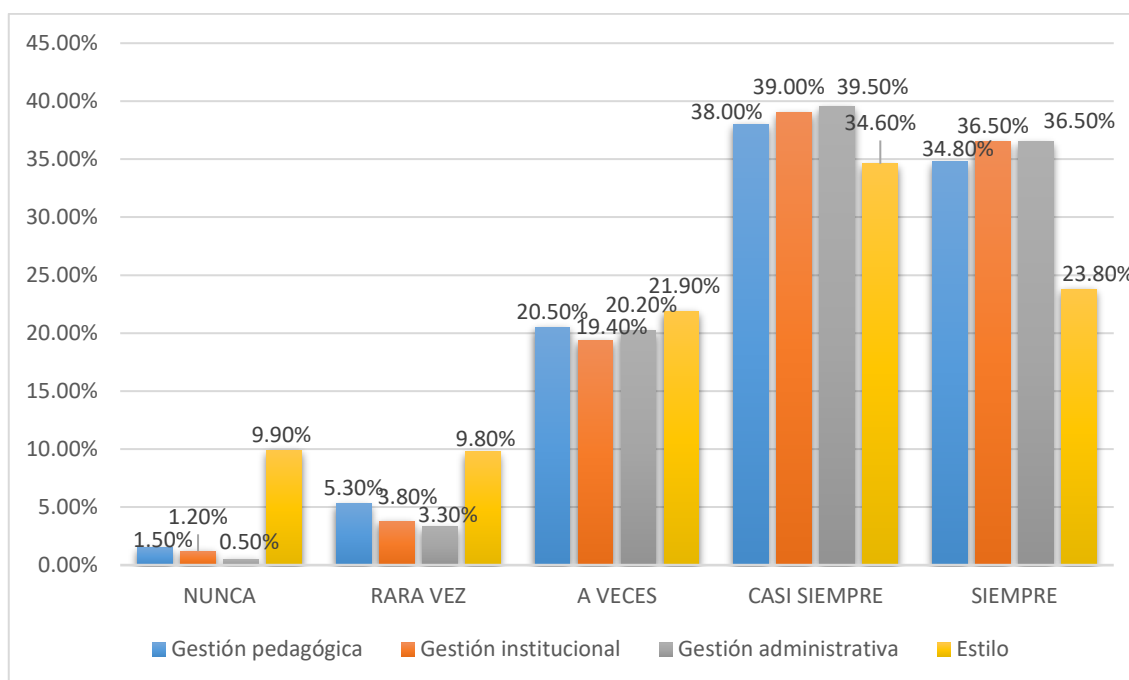
Se recomienda que los directivos utilicen estos resultados para:

- Reforzar áreas específicas, sobre todo donde se observa que los docentes cumplen “a veces”, para elevar el desempeño a niveles “siempre”.
- Alinear el desempeño docente con el Marco del Buen Desempeño Docente (Minedu, 2014), asegurando que cada docente comprenda claramente sus responsabilidades y competencias requeridas.
- Promover programas de desarrollo profesional y social, fortaleciendo habilidades de colaboración, comunicación y liderazgo pedagógico.

**Tabla 18.** Variable. liderazgo pedagógico - consolidado

Dimensiones	Preguntas	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
Gestión pedagógica	12	1.50%	5.30%	20.50%	38.00%	34.80%	4
Gestión institucional	10	1.20%	3.80%	19.40%	39.00%	36.50%	4.1
Gestión administrativa	9	0.50%	3.30%	20.20%	39.50%	36.50%	4.1
		11.6%	11.6%	33.6%	27.4%	15.8%	3.2
		2.7%	5.5%	13.7%	39.7%	38.4%	4.1
Estilo	4	23.3%	14.4%	21.2%	26.7%	14.4%	2.9
		2.1%	7.5%	19.2%	44.5%	26.7%	3.9
		9.90%	9.80%	21.90%	34.60%	23.80%	3.5
Total	35	3.28%	5.55%	20.50%	37.78%	32.90%	3.93

**Nota** Información recopilada de las encuestas.

**Figura 11.** Variable: Liderazgo pedagógico - Consolidado

**Nota** Información recopilada de las encuestas.

La dimensión de gestión pedagógica refleja que los directivos de las instituciones educativas ejecutan sus funciones con alta frecuencia, siendo percibidos por un 38 % de los docentes como “casi siempre” y un 34.8 % como “siempre” activos en la planificación, supervisión y acompañamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta alta percepción indica un liderazgo centrado en garantizar la calidad educativa, asegurando que las estrategias pedagógicas se implementen de manera consistente. Sin embargo, el 20.5 % que percibe solo “a veces” sugiere áreas de mejora en seguimiento y retroalimentación docente.

En cuanto a la gestión institucional, los directivos son percibidos como responsables y organizados, con un 39 % de docentes indicando que “casi siempre” ejecutan esta gestión y 36.5 % que lo hacen “siempre”. Esto evidencia que los directivos mantienen una adecuada coordinación de los procesos internos, supervisión de equipos y cumplimiento de normativas, lo cual fortalece la estructura organizativa de las instituciones. La percepción

minoritaria de “a veces” o “rara vez” indica que algunas actividades institucionales pueden requerir mayor regularidad y seguimiento.

La gestión administrativa muestra que los directivos cumplen casi siempre con la organización de recursos, planificación y control de los procesos administrativos, reflejado en un 39.5 % de docentes que perciben “casi siempre” y 36.5 % que perciben “siempre”. Esto garantiza la eficiencia operativa de la institución y facilita un entorno estable para la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, el 20.2 % que indica “a veces” evidencia que ciertos aspectos administrativos podrían beneficiarse de mayor sistematización y continuidad.

La dimensión estilo evidencia mayor variabilidad en la percepción docente. Un 39.7 % considera que los directivos muestran un estilo democrático “casi siempre”, mientras que 44.5 % percibe que el liderazgo se ejerce “de manera correcta y adecuada según la situación requerida”. No obstante, un 26.7 % percibe un estilo autoritario y 33.6 % un estilo liberal de manera ocasional. Esto sugiere que, aunque predomina un enfoque democrático y flexible, aún existe necesidad de unificar el estilo de liderazgo, fomentando coherencia y consistencia en la interacción con docentes y en la toma de decisiones.

En consecuencia:

- El promedio general del liderazgo pedagógico consolidado es 3.93, lo que indica que, en términos generales, los directivos ejecutan casi siempre la gestión pedagógica, institucional y administrativa y aplican un liderazgo mayormente democrático.
- La dimensión estilo es la que presenta mayor variabilidad, mostrando que aún hay espacio para uniformizar los enfoques de liderazgo y reducir la percepción de estilos autoritarios o anárquicos.

- Este liderazgo consolidado sugiere que las instituciones educativas están alineadas con el marco del buen desempeño del directivo, promoviendo una gestión efectiva que impacta directamente en la calidad educativa y el desempeño docente.

**Tabla 19.** Resumen de las dimensiones y variables

Variables / Dimensiones	Promedio
Liderazgo pedagógico	3.93
Gestión pedagógica	4.0
Gestión institucional	4.1
Gestión administrativa	4.2
Estilo	3.5
Desempeño docente	4.42
Profesional	4.36
Personal	4.54
Social	4.35

**Nota** Información recopilada de las encuestas.

En la tabla 19, respecto al resumen de las dimensiones y variables del presente trabajo de investigación, se puede concluir que, en la variable liderazgo pedagógico los directivos ejecutan casi siempre la gestión administrativas, gestión institucional y gestión administrativa, mientras que referente a la dimensión estilo el directivo muestra a veces y casi un estilo de liderazgo democrático, de manera correcta y adecuada según la situación requerida; referente a la variable desempeño docente, los docentes se encuentran con un promedio de 4.42, lo que implica que casi siempre se cumplen con el aspecto profesional, casi siempre se preocupan por el aspecto personal y casi siempre se desenvuelven en el aspecto social.

Por ello, es importante poner énfasis en el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, a mayor liderazgo pedagógico en la institución educativa el desempeño docente es muy bueno.

### 4.3 Prueba de normalidad

**Tabla 20.** Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

		Gestión pedagógica	Gestión institucional	Gestión administrativa	Estilo	Dimensión profesional	Dimensión personal	Dimensión social
N		146	146	146	146	6	6	6
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	47,92	40,58	36,73	14,10	65,33	36,33	36,50
	Desviación	9,481	6,971	6,376	3,122	4,719	1,751	2,258
	Máximas diferencias	,101	,107	,106	,120	,222	,315	,254
extremas	Positivo	,101	,088	,097	,120	,195	,185	,246
	Negativo	-,091	-,107	-,106	-,079	-,222	-,315	-,254
Estadístico de prueba		,101	,107	,106	,120	,222	,315	,254
Sig. asintótica(bilateral)		,001 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,064 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

#### Nota Programa estadístico SPSS versión 25

En la variable liderazgo pedagógico, los directivos de las instituciones educativas ejecutan “casi siempre” la gestión pedagógica, institucional y administrativa, evidenciando un liderazgo consistente en la planificación, supervisión y coordinación de los procesos educativos. Sin embargo, la dimensión estilo (promedio: 3.5) muestra que los directivos aplican un estilo democrático de manera ocasional o “casi siempre”, lo que indica variabilidad en la percepción de los docentes sobre la coherencia y consistencia del estilo de liderazgo. Esto sugiere que, si bien la gestión es efectiva, aún es posible mejorar la consolidación de un estilo de liderazgo uniforme y adecuado según las situaciones que se presentan.

La dimensión gestión pedagógica refleja un desempeño constante en cuanto a planificación y seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, con una frecuencia percibida como “casi siempre”. La prueba de normalidad indica que esta dimensión no sigue

una distribución normal ( $\text{sig.} = 0.001$ ), lo que implica que las percepciones de los docentes varían significativamente entre instituciones, siendo necesario usar análisis no paramétricos para relacionarla con otras variables.

La gestión institucional muestra un alto nivel de cumplimiento en la supervisión de normas, coordinación de actividades y fortalecimiento del entorno organizativo. Sin embargo, la distribución no normal de esta dimensión ( $\text{sig.} = 0.000$ ) refleja heterogeneidad en la percepción docente, lo que sugiere diferencias en la efectividad del liderazgo institucional según la institución educativa.

Esta dimensión evidencia que los directivos cumplen “casi siempre” con la organización de recursos, control de procesos y planificación administrativa, garantizando el buen funcionamiento de las instituciones. Al igual que las otras dimensiones de liderazgo, la gestión administrativa no sigue una distribución normal ( $\text{sig.} = 0.000$ ), lo que indica que los niveles de desempeño administrativo percibidos presentan variabilidad significativa entre los docentes.

El estilo de liderazgo muestra que los directivos aplican un enfoque democrático en la toma de decisiones y en la relación con docentes, aunque esta percepción es menos consistente que en las otras dimensiones. La significación de normalidad ( $\text{sig.} = 0.000$ ) indica que las opiniones de los docentes difieren ampliamente, reflejando que algunos directivos podrían ajustar su estilo para lograr mayor coherencia y adecuación a las necesidades del personal docente.

La variable desempeño docente refleja que los docentes cumplen “casi siempre” con los aspectos profesionales, personales y sociales. La dimensión profesional (4.36), personal (4.54) y social (4.35) presentan distribución normal ( $\text{sig.} \geq 0.064$ ), lo que permite asumir que los datos se ajustan a patrones estadísticos habituales. Esto indica que, de manera general,

los docentes mantienen un desempeño adecuado en todos los ámbitos evaluados, contribuyendo a la calidad educativa en las instituciones analizadas.

Los resultados sugieren que, a mayor liderazgo pedagógico en la institución, mayor es el desempeño docente. Las dimensiones de gestión pedagógica, institucional y administrativa presentan un desempeño consistente, mientras que el estilo de liderazgo requiere atención para lograr uniformidad.

La aplicación de pruebas no paramétricas, como la correlación de Spearman, será pertinente para explorar la relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente debido a la no normalidad de las variables dependientes.

Prueba de Normalidad (Kolmogorov-Smirnov), se puede interpretar lo siguiente:

Gestión pedagógica: El valor de significancia ( $\text{sig.} = 0.001$ ) es menor a 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. Esto significa que las percepciones de los docentes sobre la gestión pedagógica presentan variabilidad significativa y no se ajustan a patrones típicos de distribución, por lo que se debe utilizar análisis no paramétricos para estudiar su relación con otras variables.

Gestión institucional: Con  $\text{sig.} = 0.000$ , también se rechaza la normalidad. Las percepciones sobre la gestión institucional son heterogéneas entre docentes, mostrando diferencias significativas en cómo se evalúa la planificación y coordinación institucional.

Gestión administrativa: Al igual que las anteriores, con  $\text{sig.} = 0.000$ , los datos no siguen distribución normal, reflejando variabilidad en la evaluación docente respecto al control de recursos, procesos administrativos y organización escolar.

Estilo de liderazgo: La significancia es 0.000, indicando que las percepciones sobre el estilo de liderazgo tampoco se distribuyen normalmente. Esto sugiere que hay diversidad

de opiniones entre los docentes sobre cómo se aplica el liderazgo (democrático, autoritario o liberal), lo que podría requerir ajustes para lograr coherencia.

Dimensión profesional: Con  $\text{sig.} = 0.200 (> 0.05)$ , esta dimensión sí sigue una distribución normal. Esto indica que el desempeño profesional de los docentes se distribuye de manera uniforme y consistente entre los evaluados.

Dimensión personal: Con  $\text{sig.} = 0.064$ , aunque ligeramente superior a 0.05, también puede considerarse normal. Esto refleja que las percepciones sobre el compromiso personal de los docentes tienen un comportamiento estable y predecible.

Dimensión social: Con  $\text{sig.} = 0.200$ , la distribución es normal, indicando uniformidad en cómo los docentes interactúan socialmente y se relacionan con colegas, estudiantes y la comunidad educativa.

En conclusión, las dimensiones de liderazgo pedagógico (gestión pedagógica, institucional, administrativa y estilo) presentan distribución no normal, por lo que se recomienda el uso de pruebas no paramétricas, como la correlación de Spearman, para analizar relaciones o asociaciones.

En cambio, las dimensiones de desempeño docente (profesional, personal y social) presentan distribución normal, lo que permite aplicar pruebas paramétricas si se desea evaluar relaciones o comparaciones.

#### 4.4 Pruebas de hipótesis

**Tabla 21.** Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente

		Liderazgo	Desempeño docente
Rho de	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000
Spearman		Sig. (bilateral)	,780
		N	,000
			146
			6

	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	,780	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	6	6

Nota Información recopilada de las encuestas.

A partir de los resultados presentados en la Tabla 21, se observa que el coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.780$ ) presenta un nivel de significancia estadística de  $p = 0.000$ , valor inferior al umbral de 0.05. Estos resultados evidencian una relación positiva y de alta magnitud entre el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco. En términos prácticos, ello implica que un mayor nivel de liderazgo pedagógico se asocia con mejores prácticas y resultados en el desempeño de los docentes, lo que confirma la influencia directa que los estilos y acciones de liderazgo tienen sobre la eficacia del trabajo docente.

En consecuencia, dado que el valor  $p$  es menor a 0.05 y considerando un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, la cual sostiene que el liderazgo pedagógico se relaciona de manera significativa y directa con el desempeño docente. Así, la magnitud del coeficiente  $\rho$  de Spearman (0.780) permite concluir que la relación entre ambas variables es alta y positiva, reforzando la afirmación de que el liderazgo constituye un factor clave para la mejora del desempeño profesional docente en el contexto estudiado.

**Tabla 22.** Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente con la dimensión profesional

		Liderazgo	Dimensión profesional
Rho de	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
Spearman		Sig. (bilateral)	.
		N	146
		Coefficiente de correlación	,971**
			1,000

Dimensión	Sig. (bilateral)	,001	.
profesional	N	6	6

Nota. Información recopilada de las encuestas.

Según los resultados presentados en la Tabla 22, el coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.971$ ) con un nivel de significancia de  $p = 0.001$  (valor menor al umbral de 0.05) demuestra la existencia de una relación directa y muy alta entre el liderazgo pedagógico y la dimensión profesional del desempeño docente. Este hallazgo indica que las prácticas de liderazgo ejercidas por los directivos influyen de manera sustantiva en aspectos como la preparación, el compromiso, la responsabilidad y las competencias técnicas del docente, favoreciendo el fortalecimiento de sus prácticas pedagógicas y su desempeño profesional en general.

En vista de que el valor  $p$  es inferior a 0.05, y considerando un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que establece una relación significativamente directa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión profesional del desempeño docente. El elevado valor del coeficiente  $\rho$  (0.971) confirma que la asociación entre ambas variables es de magnitud muy alta, permitiendo concluir que un liderazgo pedagógico sólido contribuye de manera decisiva al desarrollo profesional de los docentes en el contexto educativo analizado.

**Tabla 23.** Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente con la dimensión personal

			Liderazgo	Dimensión personal
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,893*
		Sig. (bilateral)	.	,016
		N	146	6
	Dimensión personal	Coeficiente de correlación	,893*	1,000
		Sig. (bilateral)	,016	.
		N	6	6

Nota Información recopilada de las encuestas.

De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 23, el coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.893$ ) con un nivel de significancia  $p = 0.016$  confirma una relación positiva y alta entre el liderazgo pedagógico y la dimensión personal del desempeño docente. Este resultado señala que el liderazgo ejercido por los directivos influye significativamente en factores personales como la motivación, la seguridad emocional, el compromiso y la percepción de bienestar del docente, los cuales son esenciales para un desempeño sólido y equilibrado dentro de la institución educativa.

Considerando que el valor  $p$  es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión personal. La elevada magnitud del coeficiente  $\rho$  respalda esta conclusión, permitiendo afirmar con un 95% de confianza que un liderazgo pedagógico adecuado favorece de manera decisiva el fortalecimiento de los aspectos personales que sustentan el rendimiento profesional del docente.

**Tabla 24.** *Prueba de hipótesis de liderazgo y desempeño docente con la dimensión social*

			Liderazgo	Dimensión personal
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,859
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	146	6
	Dimensión social	Coeficiente de correlación	,759	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	6	6

Nota Información recopilada de las encuestas.

Los resultados de la Tabla 24 muestran que el coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.859$ ) con un nivel de significancia  $p = 0.010$  evidencia una relación positiva y alta entre el liderazgo pedagógico y la dimensión social del desempeño docente. Esto indica que los directivos que implementan un liderazgo participativo y colaborativo favorecen la construcción de relaciones interpersonales sólidas, promueven la cooperación entre

docentes y fortalecen un clima institucional armonioso, elementos que facilitan la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la institución educativa.

Considerando que el valor  $p$  es menor a 0.05 y con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo una relación significativamente directa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión social del desempeño docente. La alta magnitud del coeficiente rho confirma que un liderazgo efectivo no solo mejora la gestión académica, sino que también impulsa la cohesión social y la colaboración docente, factores clave para el desempeño integral en el contexto escolar.

En conclusión, el análisis de las diferentes dimensiones del desempeño docente (profesional, personal y social) evidencia que todas presentan una relación directa y significativa con el liderazgo pedagógico. La dimensión profesional muestra la asociación más elevada, seguida por la dimensión personal y, finalmente, la dimensión social. Estos resultados permiten afirmar, con un nivel de confianza del 95%, que el liderazgo pedagógico constituye un factor determinante para fortalecer el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco.

#### **4.5 Discusión**

La presente investigación corroboró que el liderazgo pedagógico mantiene una relación directa y significativa con el desempeño docente en las instituciones educativas de Espinar. Este hallazgo concuerda con los postulados teóricos que sostienen que la labor del directivo influye de manera sustancial en la práctica profesional y en la motivación del profesorado. Los resultados obtenidos mediante la correlación de Spearman se alinean con la evidencia nacional e internacional, donde el liderazgo orientado a la mejora pedagógica se reconoce como un factor determinante para elevar la calidad educativa (Leithwood & Jantzi, 2006). En el contexto local, caracterizado por condiciones geográficas y

socioculturales complejas, esta relación adquiere especial relevancia debido a las brechas en recursos, acompañamiento y formación docente.

En relación con las dimensiones del liderazgo pedagógico, se identificó que los directivos “casi siempre” realizan la gestión administrativa, institucional y pedagógica, alcanzando un promedio de 3.93 en la escala empleada. Esto evidencia un avance hacia prácticas de conducción más integrales, aunque persistieron limitaciones en la consistencia del estilo democrático, que se manifestó solo “a veces”. Tal situación coincide con hallazgos previos que advierten la prevalencia de enfoques burocráticos en la dirección escolar, los cuales pueden restringir la colaboración docente y la innovación pedagógica. La literatura sugiere la necesidad de fortalecer un liderazgo transformacional capaz de generar cambios culturales y pedagógicos sostenidos.

Respecto al desempeño docente, el estudio reveló promedios elevados (4.42), lo que indica que “casi siempre” se cumplen las dimensiones profesional, personal y social del desempeño en la mayoría del profesorado. Este comportamiento es coherente con investigaciones locales que reportan niveles altos de desempeño en instituciones donde los directivos ejercen liderazgo orientado a metas pedagógicas, acompañamiento y retroalimentación continua (Paredes, 2021). No obstante, también se identificaron brechas relacionadas con la actualización docente y el manejo didáctico, aspectos que demandan intervenciones formativas más personalizadas y contextualizadas.

Los análisis correlacionales sustentan que una mayor presencia de liderazgo pedagógico se asocia con un mejor desempeño docente, lo cual coincide con estudios como los de Cornejo (2021) y Sosa (2019), quienes encontraron asociaciones altas y moderadas entre ambas variables en contextos del Cusco (Tau-b entre 0.386 y 0.770). En la presente investigación, la fuerza de correlación confirma esta tendencia, reforzando la idea de que la conducción pedagógica orientada a metas claras, acompañamiento continuo y gestión de

condiciones institucionales constituye un elemento crítico para potenciar prácticas docentes efectivas.

Asimismo, los hallazgos ponen en relieve que el liderazgo pedagógico en Espinar aún opera dentro de tensiones entre lo administrativo y lo pedagógico, problemática documentada en Latinoamérica y asociada a limitaciones en la formación directiva. Aunque los directivos muestran avances en la gestión institucional, la práctica educativa demuestra la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo pedagógico más consistentes, especialmente en el acompañamiento, la retroalimentación formativa y la creación de comunidades profesionales de aprendizaje. Estas brechas son más evidentes en contextos rurales y altoandinos, donde la diversidad cultural y las condiciones laborales demandan estilos de liderazgo más situados y participativos.

Finalmente, los resultados del estudio evidencian implicancias sustantivas para la revisión de las políticas educativas locales y los programas de formación directiva, al confirmar que el liderazgo pedagógico constituye un factor estratégico para la mejora del desempeño docente y los aprendizajes estudiantiles. No obstante, los hallazgos revelan la necesidad de trascender enfoques normativos y estandarizados, promoviendo modelos de liderazgo contextualizados a la realidad institucional y sociocultural de la provincia de Espinar. En este marco, la evidencia empírica situada se erige como un insumo clave para el diseño de estrategias sostenibles de acompañamiento docente y gestión escolar. En síntesis, la discusión confirma la hipótesis general del estudio y subraya la urgencia de consolidar modelos de liderazgo pedagógico integrados, que articulen eficazmente la gestión institucional con la práctica pedagógica y respondan a las demandas educativas locales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

**Primera.** Los resultados de la investigación permiten concluir que existe una relación significativa y directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario de Espinar. La correlación encontrada evidencia que, a mayor presencia de prácticas de liderazgo pedagógico por parte de los directivos, especialmente en la gestión pedagógica, institucional y administrativa, se observa un mejor desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social. Este hallazgo coincide con estudios previos que reportan asociaciones positivas entre liderazgo y desempeño (Cornejo, 2021; Sosa, 2019). En suma, el liderazgo pedagógico constituye un factor clave para el fortalecimiento de la práctica docente y la mejora educativa en contextos como Espinar.

**Segunda.** Se determinó que el liderazgo pedagógico se relaciona de manera significativa con la dimensión profesional del desempeño docente, evidenciándose que los directivos que realizan una gestión pedagógica activa, acompañamiento, retroalimentación y orientación curricular contribuyen a que los docentes planifiquen adecuadamente, seleccionen estrategias pertinentes y mantengan una práctica pedagógica coherente con el logro de aprendizajes. El análisis muestra que los docentes “casi siempre” cumplen los indicadores del desempeño profesional (promedio 4.42) cuando perciben un liderazgo estable y claro por parte de sus directivos. Esto confirma que la conducción pedagógica impulsa la mejora de la práctica docente.

**Tercera.** Los resultados permitieron establecer que el liderazgo pedagógico influye también en la dimensión personal del desempeño, especialmente en lo relacionado con la

motivación, compromiso y clima laboral. El liderazgo democrático, aunque reportado como ejercido “a veces”, muestra un efecto positivo en la autorregulación y disposición del docente hacia la mejora continua. La literatura señala que el liderazgo pedagógico fortalece la ética profesional, la motivación intrínseca y el bienestar docente, lo cual se reafirma en los resultados obtenidos.

**Cuarta.** Se concluye que existe una relación directa entre liderazgo pedagógico y la dimensión social del desempeño docente, evidenciada en la capacidad del profesor para generar ambientes de respeto, colaboración y convivencia armónica. Los docentes que perciben mayor orientación pedagógica por parte del directivo desarrollan mejores interacciones con estudiantes, familias y colegas. Esto refuerza la idea de que el liderazgo, al promover valores institucionales y prácticas de trabajo colaborativo, fortalece las competencias sociales que el docente requiere para fomentar comunidades de aprendizaje cohesionadas.

## **Recomendaciones**

**Primera.** Fortalecer de manera sistemática las competencias de liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas de Espinar, priorizando el acompañamiento docente, la retroalimentación formativa y la gestión de comunidades de aprendizaje. El liderazgo debe evolucionar hacia enfoques transformacionales y participativos que integren coherentemente la gestión pedagógica, institucional y administrativa.

**Segunda.** Se recomienda fortalecer el acompañamiento pedagógico mediante visitas de aula planificadas, retroalimentación formativa y espacios de reflexión sobre la práctica docente, asegurando que los directivos brinden orientaciones claras sobre planificación, estrategias didácticas y evaluación; además, se sugiere promover la actualización continua del profesorado mediante talleres y comunidades de aprendizaje que permitan mejorar la dimensión profesional del desempeño.

**Tercera.** Se sugiere implementar acciones institucionales orientadas a fortalecer la motivación y el bienestar docente, tales como programas de reconocimiento, espacios de contención emocional y actividades de fortalecimiento del clima laboral; al mismo tiempo, se recomienda capacitar a los directivos en liderazgo democrático para mejorar la comunicación, la participación del profesorado en la toma de decisiones y el sentido de pertenencia institucional.

**Cuarta.** Se recomienda promover proyectos y estrategias que fortalezcan la convivencia escolar y la interacción social docente, tales como mesas de trabajo colaborativo, programas de mediación y actividades que integren a la comunidad educativa; asimismo, se sugiere consolidar vínculos efectivos entre docentes, estudiantes y familias mediante acciones participativas que refuercen la cohesión institucional y un clima escolar favorable al aprendizaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, O. S. (2022). Estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar. *Revista científica estudios e investigaciones*, 11(1), 9-24. <https://doi.org/10.26885/rcei.11.1.9>
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66-78.
- Asparrent, A. R., & Pinedo, D. S. (2023). Liderazgo directivo pedagógico y evaluación del desempeño docente. Institución educativa 2068 José María Arguedas, puente piedra, lima, 2023. *Igobernanza*, 6(22), 913-936.
- Barcia Briones, M. F., Cedeño Jara, D. E., & Bermúdez Cevallos, A. A. (2019). Niveles de motivación en el desempeño laboral. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 7 (Julio), 57.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE.
- Berhanu, K. Z. (2025). The relationship between principals' pedagogical leadership practices and teachers' job performance: The role of sociodemographic characteristics. *BMC Psychology*, 13(1), 89. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02415-7>
- Bolívar Botía, A. (2019). *Una dirección escolar con calidad de liderazgo pedagógico*. Editorial La Muralla, S. A.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4912521&publisher=FZ7200>
- Cámac Fernández, J. C. (2024). *Liderazgo directivo pedagógico y evaluación del desempeño docente en la Institución Educativa N° 8180 Celso Lino Ricaldi. Puente Piedra. Lima*.
- Capps, D. K., & Crawford, B. A. (2013). Inquiry-Based Instruction and Teaching About Nature of Science: Are They Happening? *Journal of Science Teacher Education*, 24(3), 497-526. <https://doi.org/10.1007/s10972-012-9314-z>
- Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (segunda edición; reimpresión 2019). San Marcos.
- Causo, E. J. V., Licas, M. D. la C., Osoreo, J. C. V., Rosillov, F. F., Selis, D. Q., & Osoreo, R. I. V. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1). <https://doi.org/10.37787/m0t1z133>

- Ccarampa Peña, Y. (2019). *El docente en zonas rurales para una educación de calidad en educación primaria del Perú*. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/944afbc6-7c98-4715-8c3b-cbd9dc7acb8b>
- Condori Pineda, R. N. (2020). *El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Dos de Mayo en Lechemayo, Región de Ayacucho*. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/repositorio.une.edu.pe>
- Contreras, T. S. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica/Pedagogical Leadership, Teaching Leadership and their Role in School Improvement: A Theoretical Approach*. 231-258. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Cornejo Mejia, Q. (2021). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Túpac Amaru" del Cusco-2018*.
- Cruz Balcona, W. E. (2024). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Carlos—Puno, 2023*. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22306>
- Daramola, J. S. (2025). The Effect of Leadership Styles on Employee Performance in Higher Education: Evidence from a Tertiary Institution in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(14), 2281-2300.
- Dimaté Rodríguez, C., Celis, O. T., González Rodríguez, C. I., Rodríguez Rodríguez, R., & Arcila Cossio, M. A. (2017). La evaluación del desempeño docente. *Folios*, 46, 83-95.
- Dreer, B. (2023). On the outcomes of teacher wellbeing: A systematic review of research. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1205179>
- Educación, P. M. de. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico: Guía para el participante, segundo fascículo*.
- Educación, P. M. de. (2023). *Cartilla sobre Lineamientos y compromisos de gestión escolar*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8728>
- Erlangga, E., Sugiarti, R., Winta, M. V. I., Bunyamin, M. A. H., & Riesta, D. T. (2024). Influence of School Principal Leadership and Quality Management Administration on the Performance of Teachers Through Work Motivation in Non-Formal Schools. *Journal of Nonformal Education*, 10(1), 218-229. <https://doi.org/10.15294/jone.v10i1.923>
- Estrada, E., & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146.
- Fan, X. (2022). Teachers' perspectives on the evaluation of teacher effectiveness: A focus on

- student learning objectives. *Teaching and Teacher Education*, 110, 103604.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103604>
- Farías-Veloz, V., Saucedo-Silva, R., Herrera-Chew, A., & Fuentes-Morales, M. C. (2022). El papel del docente en su proceso histórico y su función ante la sociedad en diversos contextos. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 13(2), 5-15.
- Fernández, J. C. C., Sosa, R. D. P. M., & López, M. E. E. (2023). Liderazgo Directivo Pedagógico Y Evaluación Del Desempeño Docente En La Institución Educativa N° 8180 Celso Lino Ricaldi. Puente Piedra. Lima. *IGOVERNANZA*, 6(22), 246-266.  
<https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.254>
- Fernández-Batanero, J.-M., Román-Graván, P., Reyes-Rebollo, M.-M., & Montenegro-Rueda, M. (2021). Impact of educational technology on teacher stress and anxiety: A literature review. *International journal of environmental research and public health*, 18(2), 548.
- Ferreira, L. (2023). *Vínculo familia y escuela*. <http://repositorio.cfe.edu.uy/handle/123456789/2610>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.  
[https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=83L2EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Field,+A.+\(2018\).+Discovering+statistics+using+IBM+SPSS+statistics&ots=UbOUDnILGN&sig=gTnQsImIXHtBPA\\_AmLHgGdG0n904](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=83L2EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Field,+A.+(2018).+Discovering+statistics+using+IBM+SPSS+statistics&ots=UbOUDnILGN&sig=gTnQsImIXHtBPA_AmLHgGdG0n904)
- Flores Moran, J. F. (2019). La relación docente-alumno como variable mediadora del aprendizaje. *Revista San Gregorio*, 35, 174-186.
- Flores, T. M. P. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y educación*, 1(4), 15-26.
- Freire, E. E. E. (2022). Involucramiento de la familia con la escuela. *Revista Ciencia & Sociedad*, 2(1), 62-73.
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.  
[https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=jnKxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Fullan,+M.+\(2014\).+The+Principal:+Three+Keys+to+Maximizing+Impact&ots=fz7UHxKClj&sig=2or05T4ApPk7kOMowlLSAflrxs4](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=jnKxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Fullan,+M.+(2014).+The+Principal:+Three+Keys+to+Maximizing+Impact&ots=fz7UHxKClj&sig=2or05T4ApPk7kOMowlLSAflrxs4)
- Gallegos, Z. E. C., & López, J. D. F. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la Facultad de Educación de la UNA-Puno. *Revista de investigaciones*, 7(2), 592-597.
- García-Martínez, J. A., & Cerdas-Montano, V. (2020). Estilos de liderança em centros educacionais de Heredia: Um estudo comparativo entre a administração e corpo docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 15-30.
- García-Moncada, G.-P., Chávez-Ojeda, M. Z., Herrera-Espinoza, K. C., & Yparraguirre-

- Villanueva, A. R. (2023). Bienestar laboral y compromiso docente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 55-70.
- Garnica, M. G., & Garrido, C. M. (2019). Dirección Escolar y Liderazgo en el Ámbito Iberoamericano. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 23(2), 1-11.
- Gutiérrez, K. M., & Roa, M. R. (2022). Liderazgo educativo: Una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-28.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.  
<https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed). McGraw-Hill.
- Hervis, E. E. (2018a). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 738-752. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Hervis, E. E. (2018b). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista educación*, 42(2), 1-25.
- Hervis, E. E. (2018c). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista educación*, 42(2), 1-25.
- Huamantlica, J. C. G. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1897-1912.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- Jaque, C. G. (2024). El liderazgo pedagógico como factor de mejora educativa. Una revisión sistemática entre los años 2015-2022: Pedagogical leadership as a factor of educational improvement. A systematic review between the years 2015-2022. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 4950-4964.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>
- Jilaja, R. C. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno* [Master's Thesis, Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)].  
<https://search.proquest.com/openview/9a4a3ea0aad17c1fd6b971a37847114a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Kılıç, Y. (2022). A Comparative Study on Democratic, Autocratic and Laissez-faire Leadership Styles of Public and Private School Principals. *Journal of Education, Theory and Practical*

- Research*, 8(2), 128-141.
- Kuria, L. T. (2012). *Influence of principals' leadership styles on students' discipline in public secondary schools in Kikuyu district in Kenya* [Thesis, University of Nairobi, Kenya]. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/7048>
- Lamiña, K. (2020). *El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes*. Quito-Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/7928>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Leiva Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, 51, 225-251.
- Lugo, N., & Ferrer, J. R. V. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa. *EPISTEME KOINONIA*, 2(4), 4-29. <https://doi.org/10.35381/e.k.v2i4.521>
- Luna, J. S. C., Quiroga, C. P. G., Garces, M. E. C., Medina, R. L. A., & Pertuz, J. J. P. (2024). El Liderazgo Escolar: Un Estudio Comparativo en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 12031-12053. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11992](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11992)
- Macalisang, D. S. (2023). Administrative Practices of School Administrators and Instructional Supervision: Analysis of the Impact Towards School Organizational Culture. *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 2(02), 42-49. <https://doi.org/10.55559/sjahss.v2i02.90>
- Maquera-Maquera, Y. A., Bermejo-González, L. Y., Bermejo-Paredes, S., Maquera-Maquera, Y. A., Bermejo-González, L. Y., & Bermejo-Paredes, S. (2023). Autopercepción de las prácticas de liderazgo directivo-educativo en territorios de diversidad cultural. *Revista electrónica de investigación educativa*, 25. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e08.4215>
- Marcelo, C., & Vaillant, D. (2016). *Desarrollo profesional docente: ¿Cómo se aprende a enseñar?* (Vol. 115). Narcea Ediciones. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=8PakDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&ots>

=LwAXiDoVPM&sig=RMOg5YsdJyMhlrwKX7hIat8-ecc

- Marchesi, Á., Tedesco, J. C., & Coll, C. (2021). Calidad, equidad y reformas en la enseñanza. *Colección Reformas educativas. Metas Educativas*.  
<https://unipe.edu.ar/jctedesco/images/CALIDAD.pdf>
- Martos-Huamán, I. (2024). Desempeño docente en educación básica regular en Perú: Una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 4(8), 265-285.  
<https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i8.56>
- Medina-Zuta, P., & Deroncele-Acosta, A. (2019). La evaluación formativa desde el rol del docente reflexivo. *Maestro y sociedad*, 16(3), 597-610.
- Mera, A., Montenegro, M. Y., Gonzales, V. A., Mera, A., Montenegro, M. Y., & Gonzales, V. A. (2023). El desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1481-1489.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.607>
- Mesra, R., Tuerah, P. R., Imbar, M., & Ngumarno, J. (2024). Strategic Planning in Schools: A Study Of Educational Management. *Journal on Education*, 6(3), 16908-16916.  
<https://doi.org/10.31004/joe.v6i3.5608>
- Moncayo, R. A. M., & Moreira, A. M. M. (2025). Estilos de liderazgo y su influencia en el ambiente organizacional de instituciones educativas. *Ciencia y Educación*, 6(10), 18-29.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17263005>
- Mori De la Cruz, E., & Valencia Justo de Correa, L. A. (2022). Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones EBR con acreditación de la calidad educativa. *Repositorio Institucional - UNIFÉ*.  
<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6507951>
- Muñoz, A. (2018). Validación de instrumentos en investigación educativa. *Editorial Académica Española*.
- Muturi, E. (2021a). INFLUENCE OF LAISSEZ-FAIRE'S LEADERSHIP STYLE ON ACADEMIC PERFORMANCE. A CRITICAL LITERATURE REVIEW. *International Journal of Leadership and Governance*, 1(1), 11-24.
- Muturi, E. (2021b). INFLUENCE OF LAISSEZ-FAIRE'S LEADERSHIP STYLE ON ACADEMIC PERFORMANCE. A CRITICAL LITERATURE REVIEW. *International Journal of Leadership and Governance*, 1(1), 11-24.
- Ocaña, E. R. F., & Pingo, G. E. C. (2023). Acompañamiento pedagógico directivo en el desempeño docente de una Red Educativa Rural. *EVSOS*, 1(3), 71-88.

<https://doi.org/10.57175/evsos.v1i3.35>

- Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OECD 2016). Liderazgo escolar para el aprendizaje.* (s. f.). Recuperado 26 de noviembre de 2025, de [https://www.oecd.org/en/publications/school-leadership-for-learning\\_9789264258341-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/school-leadership-for-learning_9789264258341-en.html)
- Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., & Prado, H. (2020). La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03–Lima. *International Journal of Information Research and Review*, 7(2), 6714-6719.
- Pacheco, R. J. P., Unapucha, M. C. C., Morales, M. A. P., Pozo, A. R. S., & Pozo, S. E. S. (2023). Interacciones docente-estudiante y su relación con el rendimiento académico. *GADE: Revista Científica*, 3(4), 370-382.
- Palacios Dulce, N. J., Zúñiga Góngora, C. D. R., Grados Cruz, P. M., Távara Peña, I. F., Aguirre Zúñiga, E. I., & Castillo Mantilla, S. M. (2024). Liderazgo Pedagógico y Desempeño Docente en la Educación Básica Regular del Perú en los años 2016-2021. *Revista de Climatología*, 24, 632-646. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.632-646>
- Paredes, E. (2021). Liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri, Espinar Cusco–2020. *Universidad Nacional de San Agustín*.
- Pico, Y. M. R. (2024). El liderazgo pedagógico, más allá de un proceso educativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13723-13737. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.14182](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14182)
- Quiroz Ávila, S. (2020). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción*. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/50832>
- Ramírez, J. R. D., Martínez, J. A. H., & Soto, F. A. L. (2024). Estructura psicológica del bienestar docente: Justificación de un modelo situado. *Revista de Psicodidáctica*, 29(1), 19-27.
- Ramos Velásquez, C. A. (2023). Dimensión administrativa en la gestión escolar. *Educa UMCH*, 22, 7-20.
- Reyes, I. E. (2020). Estudio sobre la Calidad de la Educación en Escuelas de Barrios Periféricos de Santiago de Chile: ¿Una Justicia ante la Marginalización Social? *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(2), 13-27. <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.2.001>
- Rezky, S., Saragih, R., Fahira, R., Lubis, W., & Winara, W. (2024). The Influence of Authoritarian and Democratic Leadership Styles on Organizational Climate in an Educational Environment. *International Journal of Educational Research Excellence (IJERE)*, 3(1),

- 482-487. <https://doi.org/10.55299/ijere.v3i1.915>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rodríguez, C. E. R., Ruiz, A. G. N., Villacis, K. E. V., & Salazar, A. A. V. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. *Ciencia y Educación*, 3(3), 41-49.
- Rodríguez Díaz, M. C. (2019). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Básica Regular Andahuasi*.  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/2902>
- Rodríguez, M. E. A., & Melgar, Á. S. (2025). Planeación estratégica y gestión directiva en instituciones educativas privadas. *Revista Ñeque*, 8(22), 93-108.  
<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i22.208>
- Rodríguez, R. (2024). *El rol docente en el vínculo escuela-familia*.  
<http://repositorio.cfe.edu.uy/handle/123456789/2857>
- Romero, C. (2021a). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Romero, C. (2021b). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103.
- Rosales Minaya, J. J. (2021). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente de la institución educativa Mariano Melgar Valdivieso de Quitaracza año 2020*.  
<https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/repositorio.une.edu.pe>
- ROSALES-YEPES, A., MONTES-MIRANDA, A., & FIGUEROA-GUTIERREZ, V. (2020). El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. *Revista ESPACIOS. ISSN*, 798, 1015.
- Rovira, I. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente*. Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50586>
- Ruiz Diaz, V. (2022). *El desgaste profesional docente y la motivación laboral del profesorado de Instituciones Educativas de Gestión Pública de la UGEL N° 01*.  
<https://repositorio.une.edu.pe/items/1ad36601-120c-44c3-b27e-3cc52a9af424>

- Simón, C., Barrios, Á., Gutiérrez, H., & Muñoz, Y. (2019). Equidad, educación inclusiva y educación para la justicia social. ¿Llevan todos los caminos a la misma meta? *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 8(2).  
<https://revistas.uam.es/riejs/article/download/riejs2019.8.2.001/11665/0>
- Sosa Carpio, J. (2019). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones educativas del nivel inicial anta cusco 2017*.  
[https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE\\_937fb98fe038f8a451513a37be940607](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_937fb98fe038f8a451513a37be940607)
- Tacusi, T. F. C. (2023). Desempeño docente en la calidad educativa. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1361-1373.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Tejedor, F. J., & García-Varcárcel, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista española de pedagogía*, 439-459.
- Tello, L. R., Cabezas, M. O., Arango, N. C., & Fuentes, W. R. (2024). Liderazgo directivo y desempeño docente: Un análisis en el contexto educativo andino. *Prometeica - Revista de Filosofía y Ciencias*, 30, 59-71. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.30.16098>
- Thaher, S., Sala, D., & Nastase, M. (s. f.). *The Leadership Styles of School Principals in Secondary Schools in East Jerusalem*.
- Torres-Hernández, N. (2023). Análisis de marcos de competencia digital docente para la formación inicial de profesorado en seguridad digital. *Revista de Estilos de aprendizaje*, 16(31), 56-68.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo educativo en América Latina: Tendencias y desafíos. *Red Age Uruguay*, 1(1-2), 2-48.
- Valle, J. M., Manso, J., & Sánchez-Tarazaga, L. (2023). *Las competencias profesionales docentes: El Modelo 9:20*. Narcea Ediciones.
- Vargas, A. F. (2019). Innovaciones en la formación inicial docente y los desafíos para el desarrollo profesional docente. *Revista Saberes Educativos*, 2, 103-119.
- Vásquez, S., Vásquez, S., Vásquez, L., Carranza, M., Vásquez, C., & Terry, O. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 178-194.  
[doi:https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166](https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166)
- Vicente, J. S. Y., & Lévano, G. C. T. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 16.

- Villacís, N. del R. J. (2025). Liderazgo pedagógico y gestión directiva: Modelos transformacional, distribuido e instruccional y su impacto en rendimiento e innovación educativa: Pedagogical leadership and school management: transformational, distributed, and instructional models and their impact on academic performance and innovation. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(4), 2154-2162. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4427>
- Wakoli, M., & Kitainge (Prof), K. (2019). Principals Administrative Strategies and Academic Performance of Public Secondary Schools in Mount Elgon Sub County, Bungoma County, Kenya. *IJRDO- Journal of Educational Research*, 4(11), 10-20. <https://doi.org/10.53555/er.v4i11.3322>
- Yacsahuanca, N. C., Mantilla, M. M. F., Sánchez, M. del C. G., Silva, L. J. C., Valenzuela, R. A. G., Gaibor, S. V. E., & Nieves, G. R. C. (2022a). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 181-191. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.11>
- Yacsahuanca, N. C., Mantilla, M. M. F., Sánchez, M. del C. G., Silva, L. J. C., Valenzuela, R. A. G., Gaibor, S. V. E., & Nieves, G. R. C. (2022b). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 181-191. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.11>
- Yusril, M., Yusri, A. F., & Baharuddin. (2023). KONSEP PERENCANAAN STRATEGIS DI LEMBAGA PENDIDIKAN. *Nazzama: Journal of Management Education*, 2(2), 205-212. <https://doi.org/10.24252/jme.v2i2.36727>
- Zhou, X., Shu, L., Xu, Z., & Padrón, Y. (2023a). The effect of professional development on in-service STEM teachers' self-efficacy: A meta-analysis of experimental studies. *International Journal of STEM Education*, 10(1), 37. <https://doi.org/10.1186/s40594-023-00422-x>
- Zhou, X., Shu, L., Xu, Z., & Padrón, Y. (2023b). The effect of professional development on in-service STEM teachers' self-efficacy: A meta-analysis of experimental studies. *International Journal of STEM Education*, 10(1), 37. <https://doi.org/10.1186/s40594-023-00422-x>

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

**TÍTULO:** Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario y provincia de Espinar, Cusco - 2022

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																																																																																																																															
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b> 1. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y la dimensión profesional del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, distrito de Espinar, provincia de Espinar, Cusco - 2022? 2. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y la dimensión personal del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022? 3. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y la dimensión social del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco - 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> 1. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico con la dimensión profesional del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022. 2. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico con la dimensión personal del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022. 3. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico con la dimensión social del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.</p>	<p><b>Hipótesis general.</b> El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> 1. El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con la dimensión profesional del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022. 2. El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con la dimensión personal del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022. 3. El liderazgo pedagógico tiene relación significativamente directa con la dimensión social del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito y provincia de Espinar, Cusco – 2022.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Liderazgo pedagógico</p> <p><b>Dimensiones:</b> - Gestión pedagógica - Gestión institucional - Gestión administrativa - Estilo</p> <p><b>Variable 2:</b> Desempeño docente</p> <p><b>Dimensiones:</b> - Dimensión profesional - Dimensión personal - Dimensión social</p>	<p><b>Tipo:</b> Sustantivo <b>Nivel:</b> Descriptivo <b>Diseño:</b> Transeccional – Correlacional</p> <p><b>POBLACIÓN</b> Tabla: <i>Población</i></p> <table><tr><th>Nº</th><th>Distrito</th><th colspan="2">Nº de docentes</th><th>N</th><th>%</th></tr><tr><td></td><td></td><td>Varones</td><td>Mujeres</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>N</td><td>%</td><td>N</td><td>%</td></tr><tr><td>01</td><td>Espinar</td><td>125</td><td>46%</td><td>148</td><td>54%</td><td>273</td><td>100%</td></tr></table> <p>Nota: Base de datos de UGEL Espinar - 2022</p> <p><b>MUESTRA</b> Tabla: <i>Muestra</i></p> <table><tr><th>Nº</th><th>Institución educativa</th><th colspan="2">Nº de docentes</th><th>N</th><th>%</th></tr><tr><td></td><td></td><td>Varones</td><td>Mujeres</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>N</td><td>%</td><td>N</td><td>%</td></tr><tr><td>01</td><td>56176 San Martin</td><td>14</td><td>10%</td><td>15</td><td>10%</td><td>29</td><td>20%</td></tr><tr><td>02</td><td>56207 Ricardo Palma</td><td>14</td><td>10%</td><td>12</td><td>8%</td><td>26</td><td>18%</td></tr><tr><td>03</td><td>57003 Almirante Miguel Grau</td><td>17</td><td>12%</td><td>14</td><td>9%</td><td>31</td><td>21%</td></tr><tr><td>04</td><td>501367 Inmaculada concepción</td><td>8</td><td>5%</td><td>11</td><td>8%</td><td>19</td><td>13%</td></tr><tr><td>05</td><td>501258 Francisco Bolognesi</td><td>6</td><td>4%</td><td>20</td><td>14%</td><td>26</td><td>18%</td></tr><tr><td>06</td><td>Coronel Ladislao Espinar</td><td>10</td><td>7%</td><td>5</td><td>3%</td><td>15</td><td>10%</td></tr><tr><td></td><td>Total</td><td>69</td><td>48%</td><td>77</td><td>52%</td><td>146</td><td>100%</td></tr></table> <p>Nota: Base de datos de la UGEL Espinar - 2022</p> <p><i>Muestra de directivos</i></p> <table><tr><th>Nº</th><th>Directivos</th><th colspan="2">Nº de maestros</th><th>N</th><th>%</th></tr><tr><td></td><td></td><td>Varones</td><td>Mujeres</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>N</td><td>%</td><td>N</td><td>%</td></tr><tr><td>01</td><td>Directivos</td><td>4</td><td>67%</td><td>2</td><td>33%</td><td>6</td><td>100%</td></tr></table> <p>Nota: Base de datos de la UGEL Espinar - 2022</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b> - Cuestionario para directivos y docentes.</p>	Nº	Distrito	Nº de docentes		N	%			Varones	Mujeres					N	%	N	%	01	Espinar	125	46%	148	54%	273	100%	Nº	Institución educativa	Nº de docentes		N	%			Varones	Mujeres					N	%	N	%	01	56176 San Martin	14	10%	15	10%	29	20%	02	56207 Ricardo Palma	14	10%	12	8%	26	18%	03	57003 Almirante Miguel Grau	17	12%	14	9%	31	21%	04	501367 Inmaculada concepción	8	5%	11	8%	19	13%	05	501258 Francisco Bolognesi	6	4%	20	14%	26	18%	06	Coronel Ladislao Espinar	10	7%	5	3%	15	10%		Total	69	48%	77	52%	146	100%	Nº	Directivos	Nº de maestros		N	%			Varones	Mujeres					N	%	N	%	01	Directivos	4	67%	2	33%	6	100%
Nº	Distrito	Nº de docentes		N	%																																																																																																																													
		Varones	Mujeres																																																																																																																															
		N	%	N	%																																																																																																																													
01	Espinar	125	46%	148	54%	273	100%																																																																																																																											
Nº	Institución educativa	Nº de docentes		N	%																																																																																																																													
		Varones	Mujeres																																																																																																																															
		N	%	N	%																																																																																																																													
01	56176 San Martin	14	10%	15	10%	29	20%																																																																																																																											
02	56207 Ricardo Palma	14	10%	12	8%	26	18%																																																																																																																											
03	57003 Almirante Miguel Grau	17	12%	14	9%	31	21%																																																																																																																											
04	501367 Inmaculada concepción	8	5%	11	8%	19	13%																																																																																																																											
05	501258 Francisco Bolognesi	6	4%	20	14%	26	18%																																																																																																																											
06	Coronel Ladislao Espinar	10	7%	5	3%	15	10%																																																																																																																											
	Total	69	48%	77	52%	146	100%																																																																																																																											
Nº	Directivos	Nº de maestros		N	%																																																																																																																													
		Varones	Mujeres																																																																																																																															
		N	%	N	%																																																																																																																													
01	Directivos	4	67%	2	33%	6	100%																																																																																																																											

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de información



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Escuela de Posgrado  
Facultad de Educación

#### Maestría en educación: Mención en gestión de la educación

#### Estimado colega:

El fin del cuestionario es recoger información referente al: “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario y provincia de Espinar, Cusco – 2022”. Por ello, ruego a usted poder responder con sinceridad y seriedad las preguntas del cuestionario. Agradezco su apoyo y generosidad por participar.

- 1.- Nivel de enseñanza: Inicial ( ) Primaria ( ) secundaria ( )
- 2.- Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
- 3.- Condición de trabajo: Nombrado ( ) Contratado ( )
- 4.- Tiempo de trabajo en la institución educativa: .....
- 5.- Tiempo de servicio en la docencia:.....

**Nota:** Marca con (X) solo una respuesta a cada pregunta en el casillero que considere la respuesta correcta según la leyenda de abajo, donde están los puntajes.

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

GESTIÓN PEDAGÓGICO		1	2	3	4	5
1	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	El director Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.					
GESTIÓN INSTITUCIONAL						
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.					
14	Director demuestra una comunicación horizontal generalmente.					
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presenta en la I.E.					
16	La institución educativa tiene PEI					
17	La institución educativa aplica el PEI					

18	El director crea una cultura institucional e innovadora orientada al éxito y los resultados logrados que los miembros se identifiquen con ella.					
19	El director mantiene buena relación con los padres de familia y la comunidad.					
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académica y administrativas					
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>						
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
24	El director se actualiza y capacita permanentemente.					
25	El director se siente satisfecho por la gestión de realiza.					
26	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
27	El director tiene el conocimiento y la capacidad directa para desempeñarse en el cargo.					
28	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
29	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
30	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos y materiales de la institución para una mejor labor educativo.					
31	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>						
32	El director muestra un estilo anárquico o liberal (deja hacer, deja pasar)					
33	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.					
34	El director en la relación de sus funciones muestra un estilo autoritario.					
35	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.					



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

### Escuela de Posgrado Facultad de Educación

#### Maestría en educación: Mención en gestión de la educación

#### Estimado director:

El fin del cuestionario es recoger información referente al: “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario y provincia de Espinar, Cusco – 2022”. Por ello, es muy importante que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco su gran apoyo y generosidad.

1. Año de experiencia como director:.....
2. Año de experiencia como docente:.....
3. Tiempo de trabajo como director en la actual institución:.....

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

DIMENSIÓN PROFESIONAL		1	2	3	4	5
1	El docente demuestra orden y disciplina en clase.					
2	El docente prepara y planifica su sesión de aprendizaje.					
3	El docente hace entender fácilmente su sesión de aprendizaje.					
4	El docente realiza su programación anual en marzo.					
5	El docente se capacita y se actualiza para mejorar su desempeño profesional.					
6	El docente les motiva en el desarrollo de su sesión de aprendizaje.					
7	El docente usa metodología actualizada en la sesión de aprendizaje.					
8	El docente se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del estudiante.					
9	El docente conoce suficientemente el campo temático que impartirá.					
10	El docente fomenta la participación de profesionales de las diferentes especialidades en la tarea educativa.					
11	El docente tiene sus documentos técnico- pedagógico al día.					
12	El docente está capacitado para desempeñar sus labores en clase.					
13	El docente evalúa de manera justa y adecuada.					
14	El docente entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fecha de evaluación.					
15	El docente promueve la creatividad facilitando que los alumnos construyan su aprendizaje.					
DIMENSIÓN PERSONAL						
16	El docente se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.					
17	El docente tiene vocación para la enseñanza.					
18	El docente es responsable y puntual en la II.EE y el aula.					
19	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E la UGEL y el MED.					

20	El docente tiene vocación de servicio y de compromisos frente a los estudiantes.					
21	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con los estudiantes.					
22	El docente demuestra satisfacción y empeño al realizar su sesión de aprendizaje.					
23	El docente demuestra coherencia entre lo que dice y hace.					
DIMENSIÓN SOCIAL						
24	El docente demuestra una alta identificación con la I.E.					
25	El docente promueve el mejoramiento y la innovación pedagógico en la I.E.					
26	El docente participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.					
27	El docente es orientador y consejero con los estudiantes.					
28	El docente es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.					
29	El docente fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con los estudiantes.					
30	El docente se interrelaciona y tiene buen trato con y entre los estudiantes.					
31	El docente promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.					

### Anexo 3: Medios de verificación

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA  
REALIZAR TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN

SR. DIRECTOR DE LA I.E. CORONEL LADISLAO ESPINAR  
Mg. LUCIA TACO CHUCODEPORA

Yo, Judith Macedo Luque ciudadana  
identificado con DNI N° 24712932, con  
domicilio en Jr. Unión N° 110 Miraflores,  
ante usted expongo lo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de realizar el  
Trabajo de investigación académica titulado **"LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
PRIMARIO DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022"**  
para cumplir los requisitos de exigencia de la escuela de post grado de la Universidad  
Nacional de San Antonio Abad del Cusco, solicito a su despacho se me otorgue el permiso  
respectivo para el desarrollo de dicha labor, y así contribuir al ámbito educativo en las  
mejoras de la acción pedagógica.


Conocedor de su desprendimiento al apoyo de la cultura y la educación, agradezco  
anticipadamente su aceptación para el desarrollo del trabajo en mención.


POR LO EXPUESTO:


Pido a usted acceder mi pedido.

Espinar, 06 de diciembre 2022

Atte.

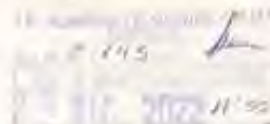
  
Br. JUDITH MACEDO LUQUE  
DNI N° 24712932

  
Dr. Edward Jesus Aguirre Espinosa  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE  
INVESTIGACIÓN FEDECSM

 MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DRE - CUSCO - UGBA ESPINAR  
Prof. Lucía Inés Chucodepora  
SUBDIRECTORA - FISCALIA

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA  
REALIZAR TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN

SR. DIRECTOR DE LA I.E N° 56003 ALMIRANTE MIGUEL GRAU  
Mg. ALBINO CUNO MAMANI



Yo, Judith Macedo Luque ciudadana  
identificado con DNI N° 24712932, con  
domicilio en Jr. Unión N° 110 Miraflores,  
ante usted expongo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de realizar el  
Trabajo de investigación académica titulado **"LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
PRIMARIO DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022"**  
para cumplir los requisitos de exigencia de la escuela de post grado de la Universidad  
Nacional de San Antonio Abad del Cusco, solicito a su despacho se me otorgue el permiso  
respectivo para el desarrollo de dicha labor, y así contribuir al ámbito educativo en las  
mejoras de la acción pedagógica.

Conocedor de su desprendimiento al apoyo de la cultura y la educación, agradezco  
anticipadamente su aceptación para el desarrollo del trabajo en mención.

POR LO EXPUESTO:

Pido a usted acceder mi pedido.

Espinar, 06 de diciembre 2022

Atte.



Br. JUDITH MACEDO LUQUE  
DNI N° 24712932

MINISTERIO DE EDUCACIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 56207 RICARDO PALMA TORO	
Eg. N°:	774 Folio: 1.
Fecha:	21-12-2022
Horario:	10:00 a.m.
Permitido:	<i>[Firma]</i>

**SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**SR. DIRECTOR DE LA I.E. N° 56207 RICARDO PALMA  
Mg. RUFO GODOLFREDO FLORES YAMPI**

Yo, Judith Macedo Luque ciudadana  
identificado con DNI N° 24712932, con  
domicilio en Jr. Unión N° 110 Miraflores,  
ante usted expongo lo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de realizar el  
Trabajo de investigación académica titulado **"LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
PRIMARIO DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022"**

para cumplir los requisitos de exigencia de la escuela de post grado de la Universidad  
Nacional de San Antonio Abad del Cusco, solicito a su despacho se me otorgue el permiso  
respectivo para el desarrollo de dicha labor, y así contribuir al ámbito educativo en las  
mejoras de la acción pedagógica.

Conocedor de su desprendimiento al apoyo de la cultura y la educación, agradezco  
anticipadamente su aceptación para el desarrollo del trabajo en mención.

**POR LO EXPUESTO:**

Pido a usted acceder mi pedido.

Espinar, 06 de diciembre 2022



Atte

*[Firma]*  
**Br. JUDITH MACEDO LUQUE**  
DNI N° 24712932



SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA  
REALIZAR TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN

SR. DIRECTOR DE LA I.E. N° 561367 INMACULADA CONCEPCIÓN  
Mg. ALPIO SULLA CALLE

Yo, Judith Macedo Luque ciudadana  
identificado con DNI N° 24712932, con  
domicilio en Jr. Unión N° 110 Miraflores,  
ante usted expongo lo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de realizar el  
Trabajo de investigación académica titulado **"LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
PRIMARIO DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022"**  
para cumplir los requisitos de exigencia de la escuela de post grado de la Universidad  
Nacional de San Antonio Abad del Cusco, solicito a su despacho se me otorgue el permiso  
respectivo para el desarrollo de dicha labor, y así contribuir al ámbito educativo en las  
mejoras de la acción pedagógica.

Conocedor de su desprendimiento al apoyo de la cultura y la educación, agradezco  
anticipadamente su aceptación para el desarrollo del trabajo en mención.

POR LO EXPUESTO:

Pido a usted acceder mi pedido.

Espinar, 06 de diciembre 2022



Atte.  
*[Signature]*  
Br. JUDITH MACEDO LUQUE  
DNI N° 24712932

**SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**SR. DIRECTOR DE LA I.E. N° 56176 SAN MARTÍN**  
**Mg. LUCIO AGUSTÍN LLASA LLASA**

Yo, Judith Macedo Luque ciudadana  
identificado con DNI N° 24712932, con  
domicilio en Jr. Unión N° 110 Miraflores,  
ante usted expongo lo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de realizar el  
Trabajo de investigación académica titulado **"LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
PRIMARIO DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022"**

para cumplir los requisitos de exigencia de la escuela de post grado de la Universidad  
Nacional de San Antonio Abad del Cusco, solicito a su despacho se me otorgue el permiso  
respectivo para el desarrollo de dicha labor, y así contribuir al ámbito educativo en las  
mejoras de la acción pedagógica.

Conocedor de su desprendimiento al apoyo de la cultura y la educación, agradezco  
anticipadamente su aceptación para el desarrollo del trabajo en mención.

**POR LO EXPUESTO:**

Pido a usted acceder mi pedido.

Espinar, 06 de diciembre 2022

Atte.



*[Firma]*  
**Br. JUDITH MACEDO LUQUE**  
DNI N° 24712932



SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA  
REALIZAR TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN

SR. DIRECTOR DE LA IE N° 561258 SAN FRANCISCO BOLOGNESI  
Mg. SONIA CARLOS CHOQUE

IE N° 561258 "CFM"			
OFICINISTA RECEPCION			
EXP N° 335			
HORA	DIA	MES	AÑO
	21	12	22
FIRMA			

Yo, Judith Macedo Luque, ciudadana  
identificada con DNI N° 24712932, con  
domicilio en Jr. Unión N° 110 Miraflores,  
ante usted expongo lo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de realizar el

Trabajo de investigación académica titulado "LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
PRIMARIO DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE ESPINAR, CUSCO - 2022"

para cumplir los requisitos de exigencia de la escuela de post grado de la Universidad  
Nacional de San Antonio Abad del Cusco, solicito a su despacho se me otorgue el permiso  
respectivo para el desarrollo de dicha labor, y así contribuir al ámbito educativo en las  
mejoras de la acción pedagógica.

Conocedor de su desprendimiento al apoyo de la cultura y la educación, agradezco  
anticipadamente su aceptación para el desarrollo del trabajo en mención.

POR LO EXPUESTO:

Pido a usted acceder mi pedido.

Espinar, 06 de diciembre 2022



Atte:

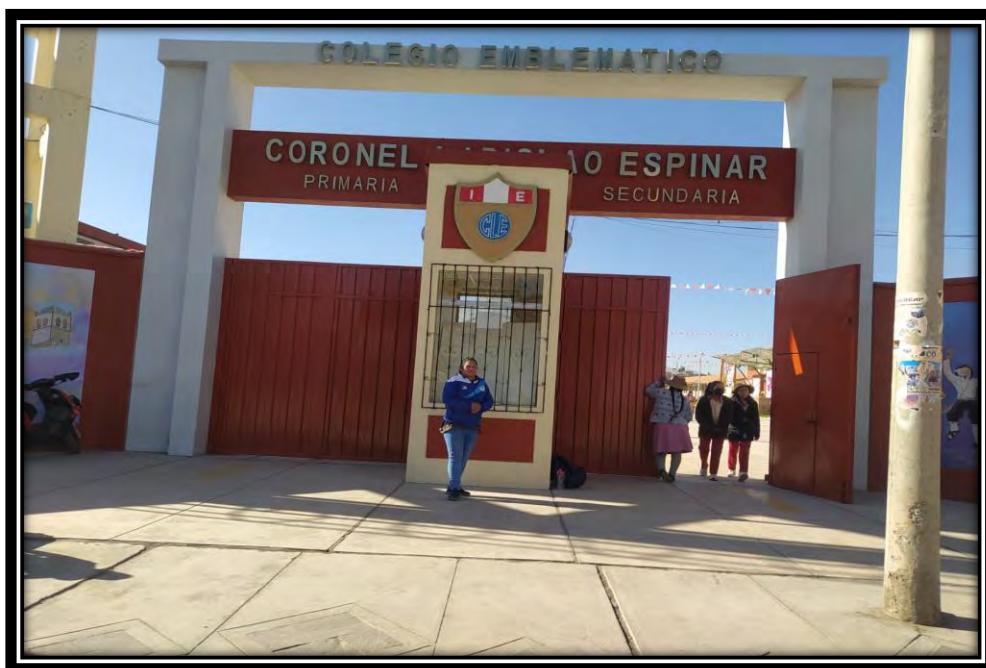
Br. JUDITH MACEDO LUQUE  
DNI N° 24712932

**Anexo 4: Otros**

Aplicación de encuesta a los docentes de la Institución educativa: N° 57003 Almirante Miguel Grau



Aplicación de encuesta al directivo de la Institución educativa: N° 57003 Almirante Miguel Grau



Coordinación con el directivo para la aplicación de la encuesta a los docentes y directivo de la Institución educativa: Coronel Ladislao Espinar



Recojo de las encuestas de los docentes y directivo de la Institución educativa: N° 501367 Inmaculada Concepción



Coordinación con el directivo para la aplicación de encuesta a los docentes de la Institución educativa: N° 56176 San Martín



Aplicación de la encuesta a docentes de la Institución educativa: N° 56176 San Martín



Coordinación con la directora para aplicar de la encuesta a los docentes y directivo de la Institución educativa: N° 561258 Francisco Bolognesi

## Base de datos: directores

solo directores.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir | Página siguiente | Anterior | Una página | Acercar | Alejar | Cerrar

	ADECO	ADECO0	TTCDAL	P01	P02
1	11	33	3	4	4
2	18	20	8	5	4
3	29	36	27	4	5
4	8	20	8	5	5
5	5	11	4	4	4
6	15	22	2	4	4

	P03	P04	P05	P06	P07
1	4	5	5	4	5
2	4	5	5	5	4
3	4	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
6	4	5	4	5	4

Página 1 - 2

El procesador de SPSS Statistics está listo

solo directores.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir | Página siguiente | Anterior | Una página | Acercar | Alejar | Cerrar

	P08	P09	P10	P11	P12
1	5	4	3	5	5
2	5	4	4	5	5
3	4	4	3	5	4
4	4	4	4	5	5
5	4	4	3	4	4
6	4	4	3	5	5

	P13	P14	P15	P16	P17
1	4	4	4	5	5
2	5	4	4	5	5
3	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
6	4	4	5	5	5

Página 3 - 4

El procesador de SPSS Statistics está listo

solo directores.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir | Página siguiente | Anterior | Una página | Acercar | Alejar | Cerrar

	P18	P19	P20	P21	P22
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5

	P23	P24	P25	P26	P27
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5

Página 5 - 6

El procesador de SPSS Statistics está listo

solo directores.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir | Página siguiente | Anterior | Una página | Acercar | Alejar | Cerrar

	P18	P19	P20	P21	P22
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5

	P23	P24	P25	P26	P27
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5

Página 5 - 6

El procesador de SPSS Statistics está listo

solo directores.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir | Página siguiente | Anterior | Una página | Acercar | Alejar | Cerrar

	P23	P24	P25	P26	P27
1	4	5	4	4	4
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
6	4	5	5	5	5

	P28	P29	P30	P31
1	4	5	4	5
2	5	5	5	5
3	5	5	5	5
4	5	5	5	5
5	4	5	4	5
6	4	5	4	5

Página 6 - 7

El procesador de SPSS Statistics está listo

Institución Educativa: Coronel LADISLAO ESPINAR

Figure 1 displays four screenshots of the SPSS Statistics Editor de datos window, showing the 'Ladislao Espinar.sav' dataset. Each screenshot displays a table with 10 rows and 5 columns (P1 to P5). The data values are binary (0 or 1). The screenshots are labeled 'Página 1 - 2', 'Página 2 - 3', 'Página 3 - 4', and 'Página 4 - 5' on the left, and 'El procesador de SPSS Statistics está listo' on the right.

**Página 1 - 2**

	P1	P2	P3	P4	P5
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

**Página 2 - 3**

	P1	P2	P3	P4	P5
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

**Página 3 - 4**

	P1	P2	P3	P4	P5
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

**Página 4 - 5**

	P1	P2	P3	P4	P5
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

Base se datos: DOCENTES

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics Editor interface with two data views open.

**Left View Data:**

	A1	A2	A3	ntiempoale
1	1	2	2	1
2	2	1	1	2
3	2	1	1	3
4	1	2	2	1
5	2	1	1	1
6	2	1	1	2
7	3	1	2	2
8	1	2	2	1
9	3	2	1	2
10	3	2	2	1
11	3	1	1	1
12	2	1	2	2
13	1	2	1	1
14	2	1	1	2
15	1	2	1	2
16	2	1	1	1
17	2	1	1	2
18	3	1	1	2
19	3	2	1	2
20	1	1	2	1
21	1	2	2	1
22	1	2	2	1
23	1	1	2	1
24	1	2	2	1
25	2	2	1	1
26	3	1	1	1
27	1	2	1	2
28	2	2	2	1
29	3	2	2	1
30	2	2	2	1

**Right View Data:**

	TQ	A4	A5	P1	P2
1	1	1	8	3	4
2	3	17	34	3	4
3	3	32	32	4	3
4	1	1	3	4	4
5	3	4	31	4	4
6	3	30	36	4	5
7	1	30	7	4	5
8	1	2	7	4	4
9	3	15	41	4	4
10	1	1	9	4	3
11	3	10	33	4	4
12	2	18	18	3	4
13	11	3	36	5	5
14	3	30	35	4	4
15	2	20	22	5	4
16	2	9	21	5	4
17	2	20	22	5	4
18	2	20	21	5	5
19	2	20	25	5	3
20	1	1	5	5	4
21	1	1	6	4	3
22	2	6	16	4	4
23	1	1	7	3	3
24	1	1	5	3	3
25	3	5	38	5	3
26	1	1	9	5	5
27	3	30	32	5	5
28	1	1	9	4	4
29	1	1	8	4	5
30	2	13	4	4	4

Base de datos de docentes.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente] Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P13	P14	P15	P16	P17
1	3	3	3	2	2
2	4	4	5	5	3
3	4	3	4	4	3
4	3	4	2	4	4
5	3	4	3	3	3
6	5	5	5	4	4
7	4	4	4	4	3
8	3	2	2	4	4
9	3	4	2	3	4
10	1	3	2	4	4
11	3	4	4	3	4
12	3	3	2	2	3
13	5	5	5	5	5
14	4	4	4	3	3
15	4	4	3	1	1
16	4	4	4	1	1
17	4	4	4	1	1
18	4	4	4	1	1
19	4	4	3	5	4
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4
22	3	3	3	4	4
23	4	3	3	3	3
24	3	3	3	2	3
25	5	5	4	4	4
26	4	5	4	4	4
27	5	5	5	5	5
28	3	2	2	1	4
29	4	5	4	4	4
30	3	4	4	4	4

	P18	P19	P20	P21	P22
1	3	3	4	3	3
2	4	4	5	4	4
3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	4
5	3	4	3	4	4
6	4	4	4	4	4
7	4	5	3	4	1
8	3	2	2	3	3
9	4	2	3	4	3
10	3	3	3	3	3
11	4	4	3	4	4
12	2	3	3	3	3
13	4	5	5	4	4
14	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	4
16	3	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4
19	3	5	3	3	3
20	4	3	4	4	4
21	3	3	4	3	3
22	3	4	4	4	4
23	3	4	3	3	3
24	3	4	4	3	3
25	4	5	4	4	4
26	4	5	4	4	4
27	4	5	5	5	5
28	4	5	4	4	4
29	3	3	2	3	4
30	4	4	3	4	5

Página 5 - 6

El procesador de SPSS Statistics está listo

Base de datos de docentes.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente] Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P23	P24	P25	P26	P27
1	3	3	3	3	2
2	4	3	4	4	5
3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4
6	4	4	5	5	4
7	3	1	2	4	4
8	3	4	3	3	3
9	4	4	4	3	4
10	3	3	3	3	3
11	3	4	3	4	4
12	3	2	3	3	2
13	5	4	4	5	5
14	4	4	4	4	4
15	3	2	3	3	3
16	4	4	3	4	4
17	4	4	4	4	4
18	5	4	4	5	4
19	4	2	2	2	2
20	4	4	4	4	4
21	4	4	3	3	4
22	3	4	3	3	3
23	3	4	3	3	3
24	3	4	4	3	3
25	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4
27	5	4	5	5	5
28	4	1	3	3	3
29	2	4	4	4	2
30	5	5	5	5	5

	P28	P29	P30	P31	P32
1	3	3	3	3	3
2	4	5	5	4	3
3	4	4	5	5	1
4	4	3	3	5	5
5	3	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4
7	4	3	4	3	2
8	3	3	4	4	4
9	4	5	4	4	4
10	4	3	3	2	3
11	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	2
13	4	4	5	5	4
14	4	4	4	4	4
15	2	2	3	3	2
16	4	3	3	4	4
17	4	4	4	4	4
18	4	5	5	4	3
19	2	2	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	3	3	4	3
22	4	3	3	4	3
23	3	4	3	4	3
24	3	2	2	3	3
25	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	3
27	5	5	5	5	1
28	4	3	4	3	3
29	3	5	4	4	2
30	4	4	4	4	5

Página 7 - 8

El procesador de SPSS Statistics está listo

Base de datos de docentes.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente] Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P33	P34	P35	GP	GI
1	3	3	3	36	29
2	4	3	4	41	42
3	3	1	2	45	39
4	5	5	5	41	34
5	4	3	3	41	34
6	4	4	4	52	44
7	5	1	3	40	37
8	4	4	4	37	28
9	5	4	4	44	36
10	2	1	1	29	30
11	4	3	4	44	37
12	3	3	3	36	26
13	5	4	4	51	47
14	4	4	4	47	38
15	4	2	2	45	32
16	4	2	2	47	33
17	4	3	4	48	42
18	4	2	4	50	43
19	4	4	4	46	37
20	4	3	4	47	40
21	4	1	4	40	36
22	4	4	4	41	36
23	4	3	3	39	32
24	4	3	3	40	31
25	5	4	4	47	43
26	4	1	4	60	47
27	5	1	4	56	46
28	2	1	4	37	32
29	4	1	3	47	36
30	5	5	5	45	38

	GA	E	DP	DPE	DS
1	26	12	64	36	34
2	38	14	70	38	37
3	38	7	65	37	40
4	35	20	71	37	37
5	32	14	58	33	37
6	38	16	64	37	34
7	28	11	-	-	-
8	30	16	-	-	-
9	36	17	-	-	-
10	27	7	-	-	-
11	30	15	-	-	-
12	25	11	-	-	-
13	41	17	-	-	-
14	36	16	-	-	-
15	24	10	-	-	-
16	33	10	-	-	-
17	36	14	-	-	-
18	40	13	-	-	-
19	24	16	-	-	-
20	37	12	-	-	-
21	33	12	-	-	-
22	30	13	-	-	-
23	30	13	-	-	-
24	27	13	-	-	-
25	37	17	-	-	-
26	36	12	-	-	-
27	44	11	-	-	-
28	29	10	-	-	-
29	32	11	-	-	-
30	41	20	-	-	-

Página 9 - 10

El procesador de SPSS Statistics está listo

51% disponible (conectado y sin cargarse)  
Considere cambiar la batería.

## Institución Educativa: INMACULADA CONCEPCIÓN

Inmaculada concepción.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente] Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	Ciclo	Sexo	Condición	Tiempo	Servicios
1	1	1	2	1	10
2	1	1	1	20	34
3	3	2	2	3	11
4	3	1	1	23	28
5	1	1	2	1	12
6	1	2	2	1	5
7	1	1	2	1	2
8	1	2	1	31	36
9	3	2	2	1	12
10	3	1	1	20	38
11	2	2	1	1	4
12	3	2	1	23	33
13	2	2	2	2	6
14	4	1	2	1	2
15	2	2	2	1	2
16	2	1	2	4	10
17	2	2	2	2	8
18	1	2	4	2	8
19	1	2	1	6	24

	P01	P02	P03	P04	P05
1	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	5
3	4	4	3	3	5
4	5	3	3	4	3
5	3	4	4	3	5
6	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	5	2	1	1	1
10	2	2	1	2	3
11	4	4	3	3	3
12	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	5	5	4	5	5
16	4	4	5	4	4
17	4	4	5	4	3
18	3	3	2	2	2
19	3	3	3	3	4

Página 1 - 2

El procesador de SPSS Statistics está listo

Inmaculada concepción.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P06	P07	P08	P09	P10
1	5	5	5	5	5
2	2	3	3	3	2
3	3	2	4	4	3
4	4	4	5	4	4
5	3	2	4	3	4
6	5	4	4	4	4
7	5	4	4	4	3
8	4	5	5	4	4
9	1	1	1	1	1
10	2	3	3	3	3
11	3	3	4	3	3
12	3	3	3	3	3
13	4	3	4	4	3
14	5	4	4	3	4
15	5	5	5	5	5
16	3	4	5	4	4
17	5	4	5	4	3
18	3	1	3	2	2
19	3	3	4	3	3

	P11	P12	P13	P14	P15
1	5	5	5	5	5
2	1	2	3	3	3
3	2	2	2	3	2
4	4	3	3	4	3
5	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	1	1	4	4	4
10	2	3	2	2	2
11	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	2
13	3	4	4	3	4
14	3	4	4	4	4
15	5	5	5	4	4
16	4	5	4	4	4
17	3	3	4	3	3
18	2	3	2	2	2
19	3	3	3	3	3

Página 3 - 4 El procesador de SPSS Statistics está listo

Inmaculada concepción.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	5	5	5
2	4	4	3	3	3
3	5	5	4	3	3
4	5	4	4	3	4
5	5	5	3	4	4
6	4	4	4	4	4
7	5	5	4	3	4
8	4	4	4	4	4
9	1	1	1	4	4
10	5	5	2	3	3
11	3	3	3	4	3
12	4	4	2	3	3
13	5	5	4	4	4
14	4	4	4	3	4
15	5	5	5	4	5
16	5	4	4	4	5
17	3	4	4	4	4
18	4	3	2	3	3
19	4	3	3	4	3

	P21	P22	P23	P24	P25
1	5	5	5	5	5
2	4	3	3	3	3
3	5	5	3	4	3
4	5	4	4	3	4
5	4	3	4	3	4
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4
8	5	5	5	5	5
9	4	4	4	2	4
10	3	3	2	3	4
11	4	4	4	4	4
12	3	3	3	3	2
13	4	4	4	3	4
14	4	4	3	4	4
15	5	5	5	5	4
16	5	4	4	4	4
17	4	5	4	3	5
18	3	3	3	4	5
19	4	3	3	3	3

Página 5 - 6 El procesador de SPSS Statistics está listo

Inmaculada concepción.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P26	P27	P28	P29	P30
1	5	5	5	5	5
2	3	3	3	4	3
3	2	3	5	4	3
4	5	5	5	4	4
5	5	4	3	4	3
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	5	5	5	4
9	4	2	4	4	4
10	1	3	2	1	2
11	3	4	4	4	3
12	2	3	2	2	3
13	4	4	4	4	4
14	3	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5
16	5	5	4	4	4
17	4	3	4	4	4
18	2	4	3	4	3
19	3	4	3	4	4

	P31	P32	P33	P34	P35
1	5	1	5	1	5
2	3	2	3	3	3
3	4	4	4	4	5
4	5	4	4	3	4
5	4	4	4	2	4
6	4	4	4	4	4
7	5	1	4	1	4
8	5	4	4	4	4
9	4	1	4	1	2
10	1	3	1	5	1
11	3	1	3	1	2
12	3	3	3	3	3
13	4	2	4	1	3
14	3	4	3	4	4
15	5	5	5	3	5
16	5	3	5	5	5
17	3	2	3	1	3
18	3	3	2	4	2
19	3	3	3	3	3

Página 7 - 8 El procesador de SPSS Statistics está listo

## Institución Educativa: Almirante Miguel Grau

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Dos páginas Acercar Alejar Cerrar

	Ciclo	Sexo	Condición	Tiempo	Servicios
1	3	2	2	1	12
2	2	1	2	3	12
3	3	1	2	1	11
4	3	1	1	9	12
5	1	2	1	2	9
6	3	2	2	4	13
7	3	2	2	3	10
8	2	2	2	3	16
9	3	2	2	1	14
10	2	2	1	32	32
11	2	1	2	4	8
12	2	2	1	5	13
13	3	1	1	20	20
14	3	2	2	1	9
15	1	1	2	1	10
16	3	1	2	1	9
17	2	1	1	4	14
18	1	2	2	4	12
19	2	2	1	3	14
20	1	1	1	6	20
21	1	2	1	3	9
22	2	1	2	3	12
23	2	2	1	5	14
24	1	1	1	3	10
25	1	2	2	4	8
26	3	1	2	3	11
27	2	1	2	1	4
28	2	1	1	28	28
29	1	1	1	14	22
30	1	1	1	1	10

Página 1 El procesador de SPSS Statistics está listo

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	Ciclo	Sexo	Condición	Tiempo	Servicios
1	3	2	2	1	12
2	2	1	2	3	12
3	3	1	2	1	11
4	3	1	1	9	12
5	1	2	1	2	9
6	3	2	2	4	13
7	3	2	2	3	10
8	2	2	2	3	16
9	3	2	2	1	14
10	2	2	1	32	32
11	2	1	2	4	8
12	2	2	1	5	13
13	3	1	1	20	20
14	3	2	2	1	9
15	1	1	2	1	10
16	3	1	2	1	9
17	2	1	1	4	14
18	1	2	2	4	12
19	2	2	1	3	14
20	3	1	1	6	20
21	1	2	1	3	9
22	2	1	2	3	12
23	2	2	1	5	14
24	1	1	1	3	10
25	1	2	2	4	8
26	3	1	2	3	11
27	2	1	2	1	4
28	2	1	1	28	28
29	1	1	1	14	22
30	1	1	1	1	10

	P01	P02	P03	P04	P05
1	5	4	4	4	4
2	5	5	5	5	4
3	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5
6	5	5	5	5	5
7	5	5	4	4	4
8	5	5	4	4	5
9	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4
11	4	5	5	5	5
12	5	5	4	4	4
13	5	5	5	5	5
14	4	5	5	4	5
15	4	5	5	4	5
16	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5
21	5	5	5	4	4
22	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4
25	5	4	4	4	5
26	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5
28	5	5	5	4	5
29	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5

Página 1 - 2 El procesador de SPSS Statistics está listo

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P06	P07	P08	P09	P10
1	4	4	5	4	4
2	5	5	5	5	4
3	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5
6	5	4	4	4	5
7	5	4	5	5	5
8	4	5	5	5	5
9	5	4	5	5	5
10	4	3	4	4	4
11	4	5	5	5	4
12	4	3	4	5	4
13	5	4	4	4	4
14	5	5	5	4	4
15	4	4	5	4	5
16	5	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5
20	5	4	5	5	5
21	5	4	5	5	5
22	5	5	5	5	5
23	4	3	4	4	4
24	4	4	4	5	5
25	5	5	5	4	4
26	5	5	5	4	5
27	5	5	4	5	5
28	4	4	4	4	4
29	5	4	5	5	5
30	5	4	4	5	5

	P11	P12	P13	P14	P15
1	4	4	5	5	4
2	4	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
6	5	5	5	5	5
7	4	5	5	5	4
8	5	5	5	5	4
9	5	5	4	5	5
10	4	4	4	4	3
11	5	4	4	5	5
12	4	3	4	3	4
13	4	5	4	5	5
14	5	5	4	4	4
15	4	4	5	4	4
16	4	4	4	3	4
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	5	5	5	4	4
20	5	4	5	5	5
21	5	5	5	5	4
22	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	5
24	5	5	4	4	4
25	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	4
27	5	5	5	5	4
28	4	5	4	5	4
29	4	4	5	5	5
30	4	5	5	5	5

Página 3 - 4 El procesador de SPSS Statistics está listo

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4
6	4	5	5	4	4
7	5	5	4	5	4
8	5	5	4	4	5
9	4	4	5	5	4
10	4	4	4	4	4
11	5	5	4	4	4
12	4	5	4	3	3
13	4	4	5	5	5
14	4	4	5	5	5
15	5	5	4	4	4
16	5	4	5	4	4
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	4	5	5	5	5
20	5	4	4	4	5
21	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5
23	5	5	4	3	4
24	4	4	5	5	5
25	5	4	4	4	4
26	5	5	5	4	5
27	4	5	5	5	4
28	5	5	4	5	5
29	5	5	4	5	5
30	5	5	5	5	5

	P21	P22	P23	P24	P25
1	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5
6	4	3	4	5	5
7	5	4	5	5	5
8	4	4	5	5	5
9	4	5	4	5	5
10	3	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5
12	3	4	4	4	3
13	4	4	4	4	4
14	4	5	5	5	5
15	5	5	4	5	5
16	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	5	4	4	5	4
20	4	5	4	4	4
21	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5
23	5	5	4	3	4
24	4	3	4	3	4
25	4	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5
28	4	4	4	3	4
29	5	5	5	5	5
30	5	5	4	4	4

Página 5 - 6

El procesador de SPSS Statistics está listo

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P26	P27	P28	P29	P30
1	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4
6	5	4	5	4	4
7	5	5	5	5	4
8	5	4	4	4	4
9	5	5	5	4	4
10	5	4	3	4	4
11	5	5	4	5	5
12	4	4	4	3	3
13	3	3	4	4	4
14	4	4	4	5	4
15	4	4	5	4	5
16	5	5	5	4	5
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	4	4	5	4	4
20	4	5	5	4	5
21	5	5	4	5	5
22	5	5	5	5	5
23	4	5	3	3	3
24	4	5	3	3	3
25	5	5	4	5	5
26	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	4
28	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5

	P31	P32	P33	P34	P35
1	4	4	4	4	4
2	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	5	1	5	1	5
5	5	4	5	4	4
6	5	2	5	2	5
7	4	3	4	4	5
8	5	5	5	1	4
9	4	5	5	5	4
10	4	2	4	1	4
11	4	2	5	2	3
12	3	3	3	4	3
13	4	3	4	4	5
14	5	5	5	5	5
15	5	5	5	1	4
16	5	2	4	1	4
17	5	5	5	5	5
18	4	1	5	1	5
19	4	5	5	5	5
20	4	4	4	4	5
21	5	4	5	5	5
22	5	5	5	5	5
23	4	2	5	1	4
24	4	3	5	3	4
25	5	4	4	3	5
26	5	4	5	4	5
27	5	4	4	5	5
28	4	3	4	4	4
29	5	1	5	1	4
30	5	4	4	4	4

Página 7 - 8

El procesador de SPSS Statistics está listo

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P31	P32	P33	P34	P35
1	4	4	4	4	4
2	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	5	1	5	1	5
5	5	4	5	4	4
6	5	2	5	2	5
7	4	3	4	4	5
8	5	5	5	1	4
9	4	5	5	5	4
10	4	2	4	1	4
11	4	2	5	2	3
12	3	3	3	4	3
13	4	3	4	4	5
14	5	5	5	5	5
15	5	5	5	1	4
16	5	2	4	1	4
17	5	5	5	5	5
18	4	1	5	1	5
19	4	5	5	5	5
20	4	4	4	4	5
21	5	4	5	5	5
22	5	5	5	5	5
23	4	2	5	1	4
24	4	3	5	3	4
25	5	4	4	3	5
26	5	4	5	4	5
27	5	4	4	5	5
28	4	3	4	4	4
29	5	1	5	1	4
30	5	4	4	4	4

	Ciclo	Sexo	Condición	Tiempo	Servicios
31	2	1	2	1	5

Página 8 - 9

El procesador de SPSS Statistics está listo

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P01	P02	P03	P04	P05
31	5	4	4	4	5

	P06	P07	P08	P09	P10
31	5	5	5	5	4

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P11	P12	P13	P14	P15
31	4	4	5	5	5

	P16	P17	P18	P19	P20
31	5	5	5	4	4

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P21	P22	P23	P24	P25
31	4	4	5	5	5

	P26	P27	P28	P29	P30
31	5	5	5	4	5

Almirante.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	P26	P27	P28	P29	P30
31	5	5	5	4	5

	P31	P32	P33	P34	P35
31	5	4	4	3	4

Institución Educativa: Coronel Francisco Bolognesi

Francisco bolognesi.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

	Ciclo	Sexo	Condición	Tiempo	Servicio
1	1	1	2	3	11
2	2	1	2	3	5
3	3	2	2	1	9
4	1	2	2	1	10
5	2	2	2	1	6
6	3	1	1	19	33
7	1	2	2	2	11
8	2	1	2	3	4
9	3	2	2	2	8
10	1	2	2	1	6
11	2	2	1	10	21
12	3	1	1	37	37
13	1	1	1	10	12
14	2	2	1	23	33
15	3	2	1	5	19
16	1	2	1	6	10
17	2	2	2	1	8
18	3	2	1	5	12
19	1	2	2	1	7
20	2	2	1	10	14
21	3	2	2	1	8
22	1	2	2	1	7
23	2	2	2	1	10
24	3	2	1	5	14
25	1	2	2	1	8
26	2	2	2	1	12

	P01	P02	P03	P04	P05
1	3	3	2	2	3
2	5	5	3	3	4
3	3	3	2	3	1
4	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5
6	4	3	2	2	3
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	2	2	2	3
10	3	3	2	3	3
11	3	3	3	3	3
12	5	4	5	5	4
13	3	3	3	2	2
14	1	2	1	1	2
15	3	3	3	3	3
16	3	3	4	3	3
17	4	5	4	4	3
18	3	3	3	3	4
19	2	3	2	3	3
20	3	4	3	3	4
21	4	4	4	3	4
22	3	3	3	2	3
23	5	4	4	3	4
24	4	4	4	3	4
25	2	3	3	2	3
26	1	3	2	3	3

Página 1 - 2

El procesador de SPSS Statistics está listo

Francisco bolognesi.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P06	P07	P08	P09	P10
1	3	3	2	3	2
2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	3	3	4	4	3
7	4	3	4	4	4
8	4	4	4	4	5
9	3	2	3	3	2
10	2	2	3	2	3
11	3	3	3	3	3
12	4	5	5	4	5
13	3	3	2	2	2
14	2	1	1	2	1
15	3	3	3	3	3
16	2	3	2	4	3
17	3	4	3	4	3
18	4	4	3	5	4
19	3	3	2	3	5
20	2	4	3	4	5
21	3	4	3	4	5
22	3	3	2	3	4
23	3	4	4	4	3
24	3	4	4	4	3
25	3	3	3	4	3
26	3	3	2	3	2

	P11	P12	P13	P14	P15
1	2	3	3	2	2
2	4	4	3	4	3
3	3	3	3	2	3
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	2	3	3	3	3
7	4	4	5	5	5
8	4	5	4	4	5
9	2	3	2	3	2
10	2	2	2	3	2
11	3	3	3	3	3
12	4	4	4	5	4
13	3	2	2	3	2
14	1	1	1	2	1
15	3	3	3	3	2
16	4	4	4	5	4
17	4	4	4	5	4
18	5	4	4	5	4
19	4	3	5	4	5
20	4	4	3	4	4
21	4	4	3	4	3
22	3	3	4	3	4
23	3	4	3	3	4
24	3	4	3	3	4
25	3	3	4	4	3
26	3	2	3	2	3

Página 3 - 4

El procesador de SPSS Statistics está listo

Francisco bolognesi.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	2	2	3	3
2	5	4	4	4	3
3	5	5	3	3	4
4	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	3	4
7	4	4	4	4	4
8	5	5	4	4	4
9	5	3	2	3	2
10	3	5	4	3	3
11	3	3	3	3	3
12	5	5	5	4	4
13	3	3	2	2	2
14	5	4	2	1	1
15	3	3	3	3	3
16	5	4	3	4	5
17	5	5	4	4	5
18	5	4	3	4	4
19	5	4	3	3	4
20	5	4	3	4	3
21	4	3	3	3	4
22	4	4	3	4	3
23	5	4	3	4	3
24	4	3	3	3	3
25	4	3	3	4	3
26	3	3	3	2	3

	P21	P22	P23	P24	P25
1	1	3	3	3	3
2	4	4	4	4	3
3	4	4	4	5	3
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
6	4	4	3	3	3
7	4	4	3	3	3
8	5	5	5	4	5
9	2	3	3	4	2
10	2	3	4	4	4
11	3	3	5	5	5
12	5	5	5	4	5
13	3	2	2	3	3
14	1	2	3	2	1
15	3	3	5	5	5
16	4	4	5	4	5
17	3	4	4	4	4
18	4	4	4	5	4
19	3	4	3	3	4
20	4	3	3	3	4
21	4	3	3	3	3
22	3	3	3	3	4
23	3	4	4	4	3
24	3	4	4	4	3
25	3	4	3	3	3
26	3	3	2	2	3

Página 5 - 6

El procesador de SPSS Statistics está listo

Francisco bolognesi.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P26	P27	P28	P29	P30
1	4	4	4	3	5
2	3	3	3	3	3
3	4	4	4	5	4
4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	3	4	5	3	3
7	3	3	3	3	3
8	5	5	5	5	5
9	3	3	3	3	2
10	4	4	4	3	4
11	5	5	5	5	5
12	5	5	5	4	4
13	3	4	2	2	4
14	3	3	3	2	2
15	5	5	5	5	5
16	4	5	4	4	5
17	4	5	4	4	4
18	4	5	4	4	4
19	3	4	4	4	5
20	3	3	3	4	5
21	4	3	3	5	4
22	3	3	3	5	3
23	3	3	3	4	3
24	4	4	3	3	3
25	3	4	3	3	4
26	3	3	2	3	2

	P31	P32	P33	P34	P35
1	4	3	4	3	4
2	3	3	3	2	3
3	4	3	3	3	3
4	5	1	5	1	4
5	5	4	5	1	4
6	3	3	3	3	3
7	3	2	4	1	4
8	5	5	5	4	5
9	3	3	2	3	3
10	4	3	3	2	3
11	5	3	4	3	4
12	5	5	4	4	4
13	3	3	2	5	2
14	3	3	1	5	4
15	5	2	5	5	5
16	4	3	4	5	4
17	4	3	4	4	4
18	4	3	4	4	4
19	4	3	5	3	4
20	4	3	5	3	4
21	4	3	5	3	3
22	3	4	5	3	3
23	3	4	4	2	3
24	3	3	4	2	4
25	2	3	3	3	3
26	2	3	2	2	3

Página 7 - 8

El procesador de SPSS Statistics está listo

## Institución Educativa: Ricardo Palma

Ricardo Palma.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P06	P07	P08	P09	P10
1	4	3	3	3	4
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5
6	5	5	5	5	5
7	5	4	3	4	4
8	5	5	5	5	5
9	4	4	5	4	4
10	5	4	4	4	5
11	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5
13	5	4	4	3	3
14	4	4	5	4	4
15	4	4	3	3	3
16	4	4	5	4	4
17	4	4	5	4	4
18	4	4	5	5	5
19	5	4	4	4	5
20	5	5	5	5	4
21	4	4	5	5	5
22	5	5	4	4	4
23	5	4	5	4	4
24	4	5	4	5	3
25	4	4	3	5	5
26	4	4	4	4	4

	P11	P12	P13	P14	P15
1	4	4	3	4	4
2	5	5	5	5	5
3	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5
7	4	4	5	4	4
8	5	5	5	5	5
9	4	4	5	4	4
10	4	4	4	5	4
11	5	5	4	4	4
12	5	5	5	5	5
13	3	4	4	4	4
14	5	5	5	4	4
15	4	4	5	5	5
16	4	4	5	5	5
17	4	4	5	5	4
18	5	5	5	5	5
19	5	5	4	4	5
20	3	4	4	4	5
21	4	4	5	5	4
22	4	4	4	5	4
23	4	4	4	5	4
24	5	4	4	4	4
25	5	4	4	4	4
26	5	5	4	5	4

Página 3 - 4

El procesador de SPSS Statistics está listo

Ricardo Palma.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	4	4	4	3
2	5	5	5	5	5
3	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5
7	3	4	4	4	3
8	5	5	5	5	5
9	5	4	4	4	5
10	4	5	5	5	4
11	4	5	5	4	4
12	5	5	5	5	5
13	4	4	4	5	5
14	3	3	4	4	5
15	5	5	4	4	5
16	5	5	4	4	5
17	3	3	3	3	3
18	5	5	5	5	5
19	5	5	4	4	5
20	5	5	5	4	4
21	4	4	4	3	3
22	4	4	5	5	4
23	5	5	5	4	3
24	3	4	4	4	4
25	4	3	4	4	4
26	3	3	4	4	5

	P21	P22	P23	P24	P25
1	4	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5
3	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4
6	5	5	4	4	4
7	3	4	4	3	3
8	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	4
10	4	4	5	5	5
11	4	5	4	5	5
12	5	5	5	5	5
13	4	5	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4
16	4	4	5	5	5
17	5	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	4
20	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	5
22	5	5	5	4	4
23	5	5	5	4	3
24	3	5	4	4	4
25	4	4	5	5	5
26	4	4	4	5	4

Página 5 - 6

El procesador de SPSS Statistics está listo

Ricardo Palma.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir [Página siguiente](#) [Anterior](#) [Una página](#) [Acercar](#) [Alejar](#) [Cerrar](#)

	P26	P27	P28	P29	P30
1	5	5	4	4	4
2	5	5	5	5	5
3	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
6	5	5	5	5	5
7	3	3	3	4	3
8	5	5	5	5	5
9	5	5	4	4	3
10	5	4	5	4	5
11	5	4	4	5	3
12	5	5	5	5	5
13	4	4	5	5	5
14	5	4	5	4	4
15	4	5	4	5	5
16	4	4	5	5	4
17	5	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4
20	5	5	5	4	4
21	5	4	5	4	5
22	5	4	5	4	5
23	5	5	5	5	4
24	4	4	5	4	4
25	5	5	4	4	3
26	4	4	5	4	5

	P31	P32	P33	P34	P35
1	4	5	5	5	5
2	5	1	5	1	5
3	5	5	5	5	4
4	5	1	5	1	5
5	5	3	5	1	4
6	5	5	5	5	5
7	3	4	1	4	1
8	5	5	5	2	5
9	5	4	4	4	5
10	5	4	3	1	3
11	3	4	4	4	5
12	5	5	5	5	5
13	4	5	5	4	4
14	4	4	4	4	4
15	5	5	1	5	4
16	3	4	3	4	4
17	5	4	5	4	5
18	5	1	2	2	5
19	5	5	5	4	5
20	4	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5
22	5	4	5	2	4
23	3	3	4	2	5
24	4	3	3	4	4
25	5	4	4	1	2
26	4	3	4	2	2

Página 7 - 8

El procesador de SPSS Statistics está listo

## Institución Educativa: San Martín

San Martín\_1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

San Martín_1.sav					
	Ciclo	Sexo	Condición	Tiempo	Servicios
1	1	2	2	1	8
2	2	1	1	17	34
3	2	1	1	32	32
4	1	2	2	1	3
5	2	1	1	4	31
6	2	1	1	30	36
7	3	1	2	30	7
8	1	2	2	2	7
9	3	2	1	16	41
10	3	2	2	1	9
11	3	1	1	10	33
12	2	1	2	18	18
13	1	2	1	11	36
14	2	1	1	30	36
15	1	2	1	20	22
16	2	1	1	9	21
17	2	1	1	20	22
18	3	1	1	20	21
19	3	2	1	20	25
20	1	1	2	1	5
21	1	2	2	1	6
22	1	2	2	6	16
23	1	1	2	1	7
24	1	2	2	1	5
25	2	2	1	5	38
26	3	1	1	1	9
27	1	2	1	30	32
28	2	2	2	1	9
29	3	2	2	1	9

San Martín_1.sav					
	P01	P02	P03	P04	P05
1	3	4	3	3	3
2	3	4	3	3	4
3	4	3	5	4	4
4	4	4	3	3	4
5	4	4	3	3	3
6	4	5	4	5	4
7	4	5	2	3	4
8	4	4	2	3	3
9	4	4	4	4	3
10	4	3	1	3	3
11	4	4	4	4	3
12	3	4	4	3	3
13	5	5	3	3	4
14	4	4	4	4	4
15	5	4	3	4	4
16	5	4	3	4	4
17	4	4	4	4	4
18	5	5	4	4	4
19	5	3	4	3	3
20	5	4	4	4	4
21	4	3	4	4	4
22	4	4	3	4	3
23	3	3	4	3	3
24	3	3	3	4	4
25	5	3	3	4	4
26	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	4
28	4	4	2	3	3
29	4	5	4	4	4

Página 1 - 2

El procesador de SPSS Statistics está listo

San Martín\_1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

San Martín_1.sav					
	P06	P07	P08	P09	P10
1	3	2	3	3	3
2	4	3	4	4	3
3	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	3
5	4	3	3	4	4
6	4	4	5	4	5
7	2	3	5	4	4
8	3	3	3	2	3
9	4	3	4	4	3
10	2	2	2	2	3
11	4	3	4	4	3
12	3	2	3	3	3
13	5	5	5	5	4
14	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	3
16	3	4	5	4	4
17	4	4	4	4	4
18	5	3	5	4	4
19	4	4	5	4	3
20	4	4	4	3	4
21	4	4	3	3	3
22	3	3	4	3	3
23	3	3	4	3	3
24	3	2	3	4	4
25	5	4	5	4	5
26	5	5	5	5	5
27	5	4	5	5	5
28	3	2	3	4	3
29	4	4	5	3	4

San Martín_1.sav					
	P11	P12	P13	P14	P15
1	3	3	3	3	3
2	3	3	4	4	5
3	3	4	4	4	3
4	3	4	3	4	3
5	3	3	3	4	3
6	4	4	5	5	5
7	2	2	5	4	4
8	3	4	3	2	2
9	3	4	3	4	4
10	1	3	1	3	2
11	3	4	3	4	4
12	3	3	3	3	2
13	2	5	5	5	5
14	4	3	4	4	4
15	3	4	4	4	3
16	3	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4
18	4	3	5	4	5
19	5	3	4	4	3
20	3	4	4	4	4
21	2	2	4	4	4
22	3	4	3	3	3
23	3	4	4	3	3
24	3	4	3	3	3
25	1	4	5	5	4
26	5	5	5	5	5
27	4	4	5	5	5
28	2	4	3	2	2
29	4	2	5	5	4

Página 3 - 4

El procesador de SPSS Statistics está listo

San Martín\_1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir Página siguiente Anterior Una página Acercar Alejar Cerrar

San Martín_1.sav					
	P16	P17	P18	P19	P20
1	2	2	3	3	4
2	5	3	4	4	5
3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3
5	3	3	3	4	3
6	4	4	4	5	4
7	4	3	4	5	3
8	4	4	3	2	2
9	3	4	4	3	4
10	4	4	3	3	3
11	3	4	4	4	3
12	2	2	2	3	3
13	5	5	4	5	5
14	3	3	4	4	4
15	1	1	3	4	4
16	1	1	3	4	4
17	5	5	4	4	4
18	4	4	4	4	4
19	5	4	3	5	3
20	4	4	4	4	4
21	4	4	3	3	4
22	4	4	3	4	4
23	3	3	3	4	3
24	2	3	3	4	4
25	4	4	4	5	4
26	4	4	5	5	4
27	5	5	4	5	5
28	1	4	4	5	4
29	4	3	3	3	2

San Martín_1.sav					
	P21	P22	P23	P24	P25
1	3	3	3	3	3
2	4	4	4	3	4
3	5	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	3
6	4	4	4	4	5
7	4	1	3	1	2
8	3	3	3	4	3
9	4	3	4	4	4
10	3	4	3	3	3
11	4	4	3	4	3
12	3	3	3	2	3
13	4	4	5	4	4
14	4	4	4	4	4
15	4	4	3	2	3
16	4	4	4	4	3
17	4	4	4	4	4
18	5	4	5	4	4
19	3	3	4	2	2
20	4	4	5	4	4
21	3	3	4	4	4
22	4	4	4	3	3
23	3	3	3	4	3
24	3	3	3	4	4
25	4	4	4	5	4
26	5	5	4	4	4
27	5	5	5	4	5
28	4	3	4	1	3
29	3	4	2	4	4

Página 5 - 6

El procesador de SPSS Statistics está listo

San Martín\_1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Imprimir | Página siguiente | Anterior | Una página | Acercar | Alejar | Cerrar

	P26	P27	P28	P29	P30
1	3	2	3	3	3
2	4	5	4	5	5
3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	3
5	3	3	3	4	4
6	5	4	4	4	4
7	4	4	4	3	4
8	3	3	3	3	4
9	3	4	4	5	4
10	3	3	4	3	3
11	4	4	3	3	3
12	3	2	3	3	3
13	5	5	4	4	5
14	4	4	4	4	4
15	3	3	2	2	3
16	4	4	4	3	3
17	4	4	4	4	4
18	5	4	4	5	5
19	2	2	2	2	4
20	4	4	4	4	4
21	3	4	4	3	3
22	3	4	4	3	3
23	3	3	3	4	3
24	3	3	3	2	2
25	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5
28	3	4	4	3	4
29	4	2	3	5	4

	P31	P32	P33	P34	P35
1	3	3	3	3	3
2	4	3	4	3	4
3	5	1	3	1	2
4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	3
6	4	4	4	4	4
7	3	2	5	1	3
8	4	4	4	4	4
9	4	4	5	4	4
10	2	3	2	1	1
11	3	4	4	3	4
12	3	2	3	3	3
13	5	4	5	4	4
14	4	4	4	4	4
15	3	2	4	2	2
16	4	2	4	2	2
17	4	3	4	3	4
18	4	3	4	2	4
19	4	4	4	4	4
20	4	1	4	3	4
21	4	3	4	1	4
22	3	3	3	4	3
23	4	3	4	3	3
24	3	3	4	3	3
25	4	4	5	4	4
26	4	3	4	1	4
27	5	1	5	1	4
28	3	3	2	1	4
29	4	2	5	1	3

Página 7 - 8

El procesador de SPSS Statistics está listo

(T)  $\rightarrow$   $\rightarrow$   $\rightarrow$

**CUERPO DOCENTE SOBRE EL DESARROLLO DEL DOCENTE**  
**INSTRUMENTO N° 8 PARA EL DIRECTOR DE LAS INSTITUCIONES**

Dirigido al director la presente encuesta tiene la finalidad recoger información acerca del trabajo o desempeño que el docente realiza en la I.E. donde está de cargo. Por esta razón se que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradecemos la gran atención y generosidad en esta encuesta.

**DATOS GENERALES**

1. Años de experiencia como director: 11 años
2. Años de experiencia como docente: 33 años
3. Tiempo de trabajo en esta institución en la actual institución: 33

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



EVALUACIÓN PRECATORIOS		1	2	3	4	5
1	El profesor demanda a otros y discusiones en clase				X	
2	El profesor propone a puntual su visión de aprendizaje				X	
3	El profesor hace entender claramente el valor de aprendizaje				X	
4	El profesor realiza su programación anual en tiempo					X
5	El profesor se preocupa y se esfuerza por mejorar su desempeño profesional			X		
6	El profesor se muestra en el desarrollo de su acción de enseñanza				X	
7	El profesor usa metodología actualizada en el aula					X
8	El profesor se preocupa por el rendimiento y el desarrollo del estudiante					X
9	El profesor conoce suficientemente su área como experto				X	
10	El profesor formula la información en profundidad de las diferentes responsabilidades en la línea educativa			X		
11	El profesor tiene sus documentos de trabajo, pedagógicos al día					X
12	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase					X
13	El profesor evalúa correctamente (bien y adecuado)				X	
14	El profesor entrega puntualmente los datos, archivos de trabajo y copia de evaluados					X
15	El profesor promueve la participación activa de los alumnos en el aula				X	
OBSERVACIONES GENERALES						
16	El profesor es eficiente por responder para la su desempeño laboral					X
17	El profesor tiene capacidad para la enseñanza					X
18	El profesor es responsable y cumple con la legislación vigente y el aula					X
19	El profesor cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. M. UCEL y el M.E.D.				X	
20	El profesor tiene vocación de servicio y no se desanima frente a sus alumnos				X	

① Dimensión

21	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos.					X
22	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.				X	
23	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace				X	
DIMENSION SOCIAL						
24	El profesor demuestra una alta identificación con la I.E.					X
25	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógico en la I.E.			X		
26	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.				X	
27	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.				X	
28	El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.				X	
29	El profesor fomenta las expresiones culturales. Deportivas y creativas para con sus alumnos.					X
30	El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.				X	
31	El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.					X

**GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.**

## CUESTIONARIO ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

## INSTRUMENTO N° 1 PARA EL PROFESOR

Estimado colega la presente encuesta pretende recoger información veraz referente al desempeño de liderazgo que presenta el director de nuestra I.E. Por ello rogamos a usted poder responder con sinceridad y seriedad las preguntas del cuestionario. Agradezco su apoyo y generosidad por participar en esta encuesta: este trabajo es de solo de carácter investigativo.

## DATOS GENERALES

1.- Nivel de enseñanza: Primaria ( ) CICLO: IV

2.- Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

3.- Condición de trabajo: Nombrado (X)

Contratado ( )

4.- Tiempo de trabajo en el colegio 62 AÑOS

5.- Tiempo de servicio en la docencia 32 AÑOS de servicio

Marca con (X) solo una respuesta a cada pregunta en el casillero que consideras la respuesta correcta según la leyenda de abajo, donde están los puntajes.

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

GESTION PEDAGOGICO		1	2	3	4	5
1	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes.				X	
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I. E			X		
3	El director valora y reconoce el desempeño optimo de los docentes.					X
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.				X	
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.				X	
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.				X	
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.			X		
8	El director promueve el trabajo en equipo.				X	
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.				X	
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.			X		
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.			X	X	
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.				X	
GESTION INSTITUCIONAL						

13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el I.E.				X	
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.				X	
15	El director soluciona eficazmente los conflictos que se presentan en la I.E.			X		
16	La institución educativa tiene PEI				✓	
17	La institución educativa aplica el PEI			✓		
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrados que los miembros se identifiquen con ella.				X	
19	El director mantiene buena relación con los padres de familia y la comunidad.				X	
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social				X	
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					X
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académica y administrativas.				X	
GESTION ADMINISTRATIVA						
23	El director demuestra eficaz y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.				X	
24	El director se actualiza y capacita permanentemente.			X		
25	Se siente satisfecho por la gestión de realiza el director.				X	
26	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.				X	
27	El director tiene el conocimiento y la capacidad directa para desempeñarse en el cargo.				X	
28	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.				X	
29	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					X
30	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.					X
31	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					X
ESTILO						
32	El director muestra un estilo anárquico o liberal (deja hacer, deja pasar).	X				
33	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.		-	X		
34	El director en la relación de sus funciones muestra un estilo autoritario.	X				
35	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.		X			

**GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.**