

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas  
en los resultados de la evaluación censal de estudiantes, del distrito de Cajamarca**

**Presentado Por:**

**Flor Elena Aliaga Sánchez**

**John Hilberh Romero Vasquez**

**Asesor: Dr. Oscar Silva Rojas**

**Cajamarca - Perú**

**Noviembre – 2019**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
SECUNDARIA MEJOR POSICIONADAS EN LOS RESULTADOS DE LA  
EVALUACIÓN CENSAL DE ESTUDIANTES, DEL DISTRITO DE CAJAMARCA**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado Académico de

Maestro en Gestión de la Educación

**Presentado Por:**

**Flor Elena Aliaga Sánchez**

**John Hilberh Romero Vasquez**

**Asesor: Dr. Oscar Silva Rojas**

**Cajamarca - Perú**

**Noviembre – 2019**

**COPYRIGHT © 2019 by  
ALIAGA SÁNCHEZ, Flor Elena  
ROMERO VASQUEZ, John Hilberh  
Todos los derechos reservados**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE MAESTRÍA**

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
SECUNDARIA MEJOR POSICIONADAS EN LOS RESULTADOS DE LA  
EVALUACIÓN CENSAL DE ESTUDIANTES, DEL DISTRITO DE CAJAMARCA.**

Presidente : Dr. Víctor Hugo Montenegro Díaz.

Secretario : Dr. Manuel Antenor Becerra Vílchez

Vocal : Mg. Anthony Rabanal Soriano

Asesor : Dr. Oscar Silva Rojas

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a nuestros padres por ser el soporte y sostén de nuestro crecimiento y desarrollo personal y profesional, así mismo, a aquellos docentes que a través de, sus enseñanzas, trascienden mediante el conocimiento y perpetúan nuestro compromiso social para la mejora de la educación a través de nuestra labor. Con un profundo amor y gratitud, para todos aquellos que han aportado un granito de arena para formarnos como mejores seres humanos.

**Flor Elena Aliaga Sánchez**

**John Hilberh Romero Vasquez**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro amado Dios, por la oportunidad de vivir con salud y armonía con nuestro entorno, por permitirnos crecer y cumplir sueños y metas que nos ayuden a realizarnos como profesionales y mejores seres humanos.

A la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO

URRELO, sus autoridades académicas y docentes.

Asimismo, agradezco la asesoría del Dr. Oscar Silva Rojas, y

al jurado, quien con paciencia y una comunicación asertiva,

lindaron el término de este trabajo investigativo,

fortaleciendo nuestro conocimiento.

**Flor Elena Aliaga Sánchez**

**John Hilberh Romero Vasquez**

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
TABLA DE CONTENIDO.....	VII
LISTA DE TRABLAS .....	IX
LISTA DE FIGURAS .....	X
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
<b>CAPITULO I: INTRODUCCION.....</b>	<b>03</b>
1.1.Planteamiento del problema .....	04
1.2.Formulación del Problema .....	09
1.3. Objetivos de la investigación .....	09
1.3.1. Objetivo General .....	09
1.3.2. Objetivo específico .....	09
1.4.Justificación de la investigación .....	10
<b>CAPITULO II. Marco Teórico.....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes teóricos de la investigación.....	13
2.2. Bases Teóricas .....	15
2.2.1. Liderazgo .....	15
2.2.2. Teorías del liderazgo .....	16
2.2.3. Estilos de Liderazgo .....	19
2.2.4. Liderazgo pedagógico .....	22
2.2.5. Liderazgo directivo .....	24
2.2.6. Modelo de gestión de la educación en el Perú .....	24
2.2.7. Marco del Buen Desempeño Directivo .....	26
2.2.8. Evaluación del desempeño del liderazgo directivo .....	30
2.2.9. Evaluación censal de estudiantes (ECE) en Perú .....	31
2.3. Hipótesis .....	32
2.4. Operacionalización de Variables .....	32
<b>CAPITULO III. Metodología .....</b>	<b>34</b>
3.1. Metodología .....	35
3.1.1. Diseño de investigación .....	35
3.1.2. Población y muestra .....	35
3.2. Instrumento de Recolección de Datos .....	37

3.3. Análisis de Datos .....	38
3.4. Aspectos Éticos .....	38
<b>CAPITULO IV Resultados y discusiones .....</b>	<b>40</b>
RESULTADOS .....	41
DISCUSIONES .....	46
CAPITULO V Conclusiones y recomendaciones .....	48
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES .....	50
<b>Referencias .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Componentes Básicos	27
<b>Tabla 2.</b> Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	29
<b>Tabla 3.</b> Operacionalización de las variables	32
<b>Tabla 4.</b> Características de la población	36
<b>Tabla 5.</b> Indicadores de dimensión componente básicos en el liderazgo directivo en instituciones educativas mejor posicionadas en las ECE	41
<b>Tabla 6.</b> Dimensión componente básicos en el liderazgo directivo en instituciones educativas mejor posicionadas en las ECE	42
<b>Tabla 7.</b> Indicadores de dimensión procesos claves en el liderazgo directivo en instituciones educativas mejor posicionadas en las ECE	43
<b>Tabla 8.</b> Dimensión procesos claves en el liderazgo directivo en instituciones educativas mejor posicionadas en las ECE	44
<b>Tabla 9.</b> Liderazgo directivo en instituciones educativas mejor posicionadas en las ECE	45
<b>Tabla 10.</b> Sexo en Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca.	59
<b>Tabla 11.</b> Sexo en Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca.	60

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Variable componente básico liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019 42
- Figura 2.** Indicadores de la variable procesos claves liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019. 44
- Figura 3.** Variable liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.
- Figura 4.** Sexo en Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca. 59
- Figura 5.** Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca 60

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo establecer el factor determinante del Liderazgo Directivo dentro de las Instituciones Educativas con mejores resultados ante la Evaluación Censal de Estudiantes de la ciudad de Cajamarca. Sigue un diseño descriptivo de nivel cuantitativo no experimental, de corte transversal. La población, estuvo conformada por 223 docentes y trabajadores de entre 23 y 65 años de edad, seleccionando un total de 118 participantes, por medio de, un muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento de evaluación, fue el cuestionario Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED), con su adaptación española, cuya fiabilidad mediante alpha de Cronbach arrojó un resultado de 0.978, así mismo, según el modelo de Rasch, la fiabilidad obtenida es de 0.9.

Se encontró que el factor determinante del Liderazgo directivo, perteneciente a la dimensión de componentes básicos, es la Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, mismo que presenta un mayor nivel. Se concluye con recomendaciones, que fortalecen al constructo y facultan nuevas líneas de investigación.

Palabras clave: Liderazgo directivo, componentes básicos, procesos clave.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to establish the determining factor of Management Leadership within the Educational Institutions with the best results in the Student Census Evaluation of the city of Cajamarca. It follows a descriptive, non-experimental, cross-sectional, quantitative design. The population consisted of 223 teachers and workers between 23 and 65 years of age, selecting a total of 118 participants by means of a non-probabilistic convenience sampling. The evaluation instrument was the Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED) questionnaire, with its Spanish adaptation, whose reliability by means of Cronbach's alpha yielded a result of 0.978; likewise, according to the Rasch model, the reliability obtained was 0.9.

It was found that the determining factor of managerial leadership, belonging to the dimension of basic components, is the Culture of learning and teamwork, which has a higher level. We conclude with recommendations that strengthen the construct and enable new lines of research.

**Keywords:** Management leadership, basic components, key processes.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **Introducción**

La educación en el contexto actual de sociedades en plena transformación, es vista como un pilar central, con el potencial de responder ante las exigentes demandas sociales, económicas, políticas y educativas, que derivan del dinámico crecimiento y desarrollo mundial (Drucker, 1994); en este sentido, la educación en el marco de la globalización, exige a los países el emprendimiento de diversas reformas educativas, basadas en gobernanzas mundiales, nacionales, regionales y locales, que aseguren la calidad de los distintos sistemas de educación. En este sentido, el liderazgo directivo es un factor determinante, en cuanto es visto como un modelo capaz de asegurar la eficacia de las instituciones educativas de manera sostenida, por lo que este enfoque, a pesar de ser un constructo emergente, ha recibido especial atención en la investigación educativa.

El enfoque de liderazgo directivo, asume como principal característica, el desarrollo de acciones capaces de asegurar aprendizajes profundos a través de los procesos de enseñanza y aprendizaje; este enfoque es un modelo centrado en la gestión para los aprendizajes, asumiendo directrices de los modelos de liderazgo transaccional y transformacional. En el primer apartado, se expone la situación actual de la investigación educativa, respecto al liderazgo pedagógico, tanto en el contexto mundial como en el sistema educativo peruano; en consecuencia, se pretende facilitar la comprensión de la necesidad de construir instituciones educativas gestionadas a través del liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes. Asimismo, se exponen los objetivos y la justificación, que se persiguen a través de esta investigación.

En referencia al segundo capítulo, se presenta un abordaje teórico-conceptual respecto al liderazgo pedagógico, como un constructo emergente, pero con una marcada línea de investigación que se fortalece cada vez más; así mismo, se muestra el papel determinante que cumple en la gestión institucional en el contexto educativo y se detalla su influencia en los

aprendizajes. De igual manera, son descritas las hipótesis y se finaliza con la operacionalización de las variables.

El tercer capítulo, aborda la metodología de la investigación, presentando el diseño experimental asumido, la muestra y unidad de análisis, y para finalizar con una breve descripción del análisis de datos previsto para esta investigación. Asimismo, se anotan los aspectos éticos que se tendrán en consideración en la realización de esta investigación.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

La preocupación de los países por la construcción de sistemas educativos competentes y eficaces, capaces de encaminar a las sociedades ante un desarrollo social y económico (Drucker, 1994), se ha traducido en una constante búsqueda por la calidad del servicio educativo como parte de un compromiso mundial, que viene fortaleciendo una importante línea de investigación en educación; la cual ha puesto una atención especial en el liderazgo pedagógico del que desprende el liderazgo directivo; una variable relacionada con la calidad de la educación, el desempeño docente, los resultados y la mejora del aprendizaje, así como, con la implementación continua de reformas educativas, cuya implementación se sirve de este constructo para su eficacia y para asegurar la calidad educativa (Leithwood, 2009).

Ahora bien, es importante reconocer la situación que vive América Latina en referencia a la educación, tal es así que, pronunciamientos internacionales refieren que esta vive una aparente crisis relacionada a los aprendizajes, pues los índices ante evaluaciones internacionales, respecto a los resultados de aprendizaje, las posicionan en los últimos lugares (Banco Mundial, 2018). Al respecto, las evaluaciones internacionales como, Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), ubican a los países de Latinoamérica, por debajo del promedio, en lectura, matemática y ciencias (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2016). Esta situación se manifiesta además ante las evaluaciones del Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE), cuya ubicación está entre los niveles I y II, en lectura y matemática, considerando que estos son los niveles más bajos que esta prueba internacional evalúa, siendo sólo 5 de 15 países quienes se ubican por encima del promedio (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2015).



En el caso puntual de Perú, los resultados ante las evaluaciones PISA, lo ubican el puesto 62 de 69 países y el logro de aprendizajes desde la primera participación hasta el 2015, lo ubica en los niveles 1a y 1b, los cuales son los más bajos que esta prueba evalúa (OCDE, 2016); así mismo, en referencia las TERCE, pese a ubicarlo dentro de los cinco países que se encuentran por encima del promedio, también, manifiestan una realidad preocupante, debido a que, la variabilidad interna es muy alta, esto quiere decir que, el sistema educativo manifiesta mayores desigualdades a nivel interno, un desafío que requiere no solo de mejorar el nivel de los aprendizajes promedio, sino que, debe encaminar al país hacia una distribución más equitativa para favorecerlos (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2015). Estos datos, siguen demostrando que el Perú, si es parte de la aparente crisis de los aprendizajes que vive Latinoamérica, declarada ya por el Banco Mundial (2018).

A nivel nacional, esta realidad se ratifica mediante los índices nacionales Recuperados ante la ya conocida Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), que desde su primera aparición, es una estadística necesaria para entender y afrontar la realidad de la que es parte el país, tal es así, que desde el año 2007 hasta el año 2013, el mayor porcentaje de estudiantes se ubicaba en el nivel de proceso, aunque es preciso recalcar la tendencia de mejora, que pasó de tener cifras porcentuales, en el año 2007 de, 29.8 %, 54.4 % y 15.9 % a 6.5 %, 43.8 % y 49,8 % en el año 2015, de estudiantes en el nivel inicio, proceso y satisfactorio respectivamente en lo que se refiere a lectura, y en matemática, de 56.5 %, 36.3 % y 7.2 % en 2007 a 31 %, 42.3 % y 26,6 % en el 2015 ante los mismos indicadores de nivel de aprendizaje (Ministerio de Educación del Perú [Minedu], 2017).

En consecuencia, el Perú implementa el Currículo Nacional en el año 2016, un documento en el que se establece una política de mejora del servicio educativo (Minedu, 2016), basada en la articulación de cuatro pilares necesarios plasmados en el Acuerdo

Nacional y en el Proyecto Educativo Nacional al 2021; para alcanzar la tan ansiada calidad educativa, siendo, la mejora de los aprendizajes, mejora de la infraestructura docente y gestión educativa moderna (Acuerdo Nacional, 2014; Consejo Nacional de Educación, 2007). Es respecto a la implementación de una gestión eficaz moderna de las instituciones educativas, que se dispuso cuatro dimensiones, evaluación y monitoreo del desempeño directivo, autonomía y liderazgo pedagógico del director, monitoreo de la calidad de los aprendizajes en la escuela y hacer a las escuelas responsables del aprendizaje y generar incentivos para el buen desempeño de las escuelas e instancias clave, siendo la tercera dimensión la finalidad primordial (Consejo Nacional de Educación, 2007)

En efecto, el liderazgo pedagógico y directivo, son considerados primordiales en la reforma educativa, tanto a nivel mundial, como nacional, por lo que, existe una novedosa, pero creciente línea de investigación acerca del liderazgo directivo y su importancia en la gestión de instituciones educativas, de manera particular, en Perú, este está presente como la cuarta meta para la adecuada implementación del Currículo Nacional (Minedu, 2016), de igual manera, el Minedu (2014b) emitió el Marco del buen desempeño directivo y la Resolución de Secretaría General N° 304-2014, documentos que sustentan la implementación de la política educativa referente a la gestión, la cual debe centrarse en la descentralización, participación, transparencia y logro de resultados de las escuelas eficaces.

En tal sentido, Leithwood & Riehl (2009) definen el liderazgo escolar o pedagógico como una labor a través de la cual, ciertos integrantes de la comunidad educativa, líderes formales o no, pueden movilizar e influenciar a los demás, con la finalidad de articular y alcanzar las intenciones y metas compartidas por la escuela. Al respecto, las exigencias de la sociedad actual, ponen en palestra el desempeño de los

líderes educativos formales, debido a que, el ejercicio de sus funciones son parte de proceso de transformación significativo, no obstante, se reconoce que las prácticas directivas no corresponden a los desafíos actuales (Bolívar, 2010); de este modo, las responsabilidades de los líderes se enfrentan al desafío de la calidad directiva, dado que, es de interés central, no solo para la investigación, sino también, para la creación de políticas públicas (Horn & Marfán, 2010). En tal sentido, el liderazgo pedagógico es un factor de primer orden para la mejora del sistema educativo y una prioridad para la implementación de las políticas educativas (Bolívar, 2010).

Las investigaciones resaltan el papel del liderazgo educativo en la obtención de resultados de aprendizaje, debido a que este es definido como una labor capaz de movilizar e influenciar a la comunidad educativa, con la finalidad de obtener el cumplimiento de las metas compartidas, a través de la articulación de acciones y el cumplimiento de propuestas que persiguen intenciones de mejora continua (Leithwood & Riehl, 2009). Su importancia a nivel institucional, radica en que el liderazgo pedagógico, dota de un sentido común a todos los miembros de la comunidad educativa, así como, por la capacidad de poder influir en el comportamiento de los demás de manera positiva, con vistas a un horizonte de calidad educativa, la cual, puede tener un panorama tangible a partir del resultado del logro de aprendizajes de los estudiantes (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE], 2009).

De acuerdo con el informe final de Day et al. (2009) la influencia del liderazgo directivo respecto a la mejora del aprendizaje de los estudiantes, se da a través de un papel mediador, debido a que, los líderes aseguran procesos de gestión hacia la mejora continua, asegurando en efecto, la mejora de las condiciones institucionales, el monitoreo del desempeño de los estudiantes y de los demás miembros que laboran en la institución, brinda especial atención a los aspectos netamente académicos, realiza evaluación

constante de los procesos de aprendizaje, promueve culturas colaborativas entre los maestros favoreciendo el interaprendizaje, vela por la coherencia de los programas de enseñanza y se orienta a la provisión de recursos adicionales, dichas, conocidas como actividades de fortalecimiento y enriquecimiento curricular. Adicionalmente, evidencian que, la confiabilidad de los líderes para con los maestros, tiene una relevancia significativa, debido a que, afianza el compromiso y disposición para colaborar, esto alineado de la distribución del liderazgo y al crecimiento de la confianza establecida (Day, y otros, 2009).

Dada la importancia del papel del liderazgo pedagógico para el fortalecimiento del sistema educativo, queda clara, la necesidad de abordar aquellos factores que inciden en la mejora de calidad educativa, en el Perú, esto se vuelve prioritario, en cuanto el rendimiento ante evaluaciones nacionales e internacionales, demuestran sólidamente la presencia de problemas en el sistema para la mejora de los logros de aprendizaje, debido al deficiente desempeño demostrado (Freire & Miranda, 2014). De este modo, es importante el reconocimiento de las expectativas que tiene el docente sobre los estudiantes, además de prestar especial atención ante las necesidades reales de aprendizaje y desarrollo, debido a que, dichas, son vistas como claves para el incremento de sentido de bienestar, moral, motivación, compromiso y retención, a través de los cuales se logra la mejora del resultado del logro de aprendizajes de los estudiantes (Day, y otros, 2009).

En el Perú, ya se ha vivenciado la primera evaluación de desempeño docente, y aunque aún no se ha emitido un informe de los resultados, en el contexto real, se ha observado la remisión de más directores de sus puestos, que la reiteración de los mismos en estos. De esta manera, el análisis mundial, nacional y local, respecto a la educación peruana, denotan la importancia de un planeamiento estratégico que brinde objetivos, que

permitan a quienes laboran en este sector, plantear retos y desafíos que suplan las diversas necesidades y demandas a las que este responde; en consecuencia, es necesario impulsar nuevas gobernanzas que abran caminos hacia una transformación del sistema educativo y en especial de la escuela, en el que el liderazgo directivo recobra un papel fundamental (Minedu, 2014b).

## **1.2 Formulación del Problema**

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuál es el factor determinante del Liderazgo directivo que presentan las Instituciones educativas de nivel secundaria, mejor posicionadas ante la evaluación Censal de Estudiantes de la ciudad de Cajamarca, año 2019?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el factor determinante del Liderazgo directivo que presentan las Instituciones educativas de nivel secundaria, mejor posicionadas ante la evaluación Censal de Estudiantes de la ciudad de Cajamarca, año 2019.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Identificar los elementos de los componentes básicos del Liderazgo Directivo presentes en las Instituciones educativas de nivel secundaria, mejor posicionadas ante la evaluación Censal de Estudiantes de la ciudad de Cajamarca, año 2019.
- b. Identificar los elementos de los procesos las Instituciones educativas de nivel secundaria, mejor posicionadas ante la evaluación Censal de Estudiantes de la ciudad de Cajamarca, año 2019.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

A nivel histórico, las instituciones educativas son reconocidas como las organizaciones que menos transformaciones han emprendido, no obstante, los sistemas educativos, sujetos a acuerdos mundiales, han visto la necesidad de la mejora de la educación, apostando por la calidad, con vista al logro del desarrollo cultural, económico y social; diversos países, han replanteado e implementado reformas para la consecución de objetivos estratégicos, estructurados en el planeamiento estratégico nacional y directamente relacionados a la educación, así en el Perú, esta es parte del segundo eje estratégico del Plan Bicentenario (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú [CEPLAN], 2014), a partir del cual se han elaborado diversos documentos que sustentan además, la importancia de una reforma en la gestión institucional.

En tal sentido, identificar los factores del liderazgo directivo presentes en las instituciones educativas de nivel secundario, mejor posicionadas en las evaluaciones ECE, brindará un aporte sumamente importante, pues permitirá identificar claves para la eficacia de la gestión institucional con base en el logro de resultados, un aporte del que la comunidad científica en educación podrá servirse, a fin mejorar los procesos de gestión, con información contextualizada y así sentar bases para futuras investigaciones.

A nivel teórico, por el presente, realizamos un estado de arte sobre el liderazgo directivo, útil para diversas disciplinas que busquen ampliar el conocimiento existente sobre la implementación procesos de mejora continua de la gestión institucional en el ámbito educativo, pues además de, existir una creciente línea de investigación sobre estos novedosos constructos, las mismas sociedades, han asumido compromisos en referencia a los mismos. A nivel práctico servirá para mejorar de la implementación de la gestión institucional, basada en el liderazgo pedagógico, en el que el directivo, será el eje central,

por lo que los aportes brindados a través del reconocimiento de los factores de éxito y aquellos que no contribuyen, permitirá la modificación de un perfil, más adecuado a la realidad y a la atención de las necesidades de la comunidad educativa. Es necesario a la vez, denotar la importancia del presente como un antecedente importante para la creación de planes y programas, que atiendan a la realidad de la gestión en el sistema educativo peruano, fortaleciendo el desempeño directivo a través de acciones que le permitan analizar su contexto a fin de mejorar las condiciones laborales, los sistemas de organización, el ambiente laboral, el clima institucional y así fortalecer la cultura organizacional que le permita mejorar su productividad, acercándose al logro de resultados esperados que hablen de una oportuna y eficiente gestión.

Por otro lado, consideramos que a partir de los datos estadísticos y epidemiológicos que se brindarán a través del presente, se podrán realizar análisis de la problemática presente en la gestión educativa, sobre todo aquella que respecta al desempeño directivo, que esperamos abra adecuados horizontes y despierte el interés de quienes muestran afinidad por el trabajo en educación.

**CAPÍTULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**



## **2.1. Antecedentes teóricos de la Investigación**

En Chile, la investigación de Cáceres, Pérez y García (2017) aborda el tema relacionado con el liderazgo pedagógico y su influencia en las prácticas educativas y en el aprendizaje de los estudiantes; concluyen que en la actualidad existe una preocupación generalizada en relación al liderazgo de los directores de una institución escolar en función de que ésta pueda enfrentar los desafíos de la sociedad contemporánea, en función de generar garantías en la formación de las nuevas generaciones que exige el siglo XXI, de la misma manera, Horn (2013) revisa el efecto del liderazgo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, comprobando que el liderazgo explicaría un 7% de la varianza del rendimiento de los estudiantes en el caso de lenguaje y el 8% de la varianza en el caso de matemáticas, demostrando que el liderazgo influye en el aprendizaje de los estudiantes.

Bolívar (2010) realizó una investigación sobre ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? en España, con la finalidad de constatar en qué grado y modos el liderazgo de los equipos directivos ejerce un impacto sobre los aprendizajes de los alumnos. Sus resultados evidenciaron que los directores en el ámbito iberoamericano, a diferencia de lo que pasa en el ámbito anglosajón, en muchas ocasiones cuentan con escasa capacidad de acción sobre el personal a su cargo, limitando todo lo que podrían realizar en este terreno; por lo que, si la dirección tiene estas limitaciones legales, a veces, las cosas se logran por liderazgo; por lo tanto, la dirección no puede limitarse a tareas de gestión u organizativas de los recursos humanos: debe dirigirse preferentemente a todo aquello que puede promover la mejora de la enseñanza.

Asimismo, en España Álvarez y Pérez (2011) realizan una investigación en la Comunidad Autónoma de Asturias, con la finalidad de estudiar el liderazgo directivo. Llegando en sus conclusiones a aportar información relevante para mejorar la calidad

educativa al hacer emerger fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en las distintas dimensiones consideradas en la investigación, lo que permite discriminar distintos enfoques en la gestión de los centros educativos que repercuten diferencialmente en las comunidades educativas.

En el contexto peruano, Freire y Miranda (2014) desarrollaron una investigación, con la finalidad de explorar si el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto significativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas de matemática y comprensión lectora, utilizando información del estudio longitudinal Niños del Milenio - datos del 2006 y el 2009 - junto con información proveniente de la Encuesta Escolar del 2011. Sus resultados evidencian que existe un efecto significativo de la variable de interés - liderazgo pedagógico - sobre el rendimiento, tanto en Comprensión Lectora como en Matemática.

De igual manera, Reyes (2012) emprendió una investigación, con el propósito de determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao, en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más.

También en el Perú, Zarate (2011) realizó una investigación, con la finalidad de hacer un análisis, conocer los estilos y las dimensiones del liderazgo directivo y el desempeño docente de instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con

el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

Cubas (2018), emprendió una investigación cuyo objetivo fue determinar el nivel liderazgo efectivo percibido por los docentes de las instituciones educativas privadas del distrito de La Molina, a través de una investigación básica y nivel descriptivo que aborda la teoría del liderazgo efectivo con una población de 110 docentes los resultados indicaron que el nivel de liderazgo efectivo de los directivos tiende a ser regular (74,5%), el liderazgo transformacional tiende a ser regular (65,5%) y el liderazgo transaccional entre fuerte (48,2%) y regular (39,1%), por lo que concluye que los directivos tienen la tendencia a mostrar en mayor medida el liderazgo transaccional que el transformacional, pues se orienta más a alcanzar los objetivos institucionales, aunque no dejan de lado las necesidades e intereses de los docentes.

Chávez (2017) desarrolló un estudio en Cajamarca, con la finalidad de determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario. En sus resultados se evidencia la relación que existe entre el liderazgo directivo con el desempeño docente es significativa de magnitud media ( $p = 0,013 < 0,05$ ), es decir existe una relación positiva leve, lo que indica que al existir el liderazgo directivo en una institución educativa el desempeño docente será eficiente, de lo contrario será ineficiente.

## **2.2.Bases Teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo**

Es evidente que, con el paso de los años, la literatura que hace referencia al estudio del liderazgo, se ha redefinido y modificado, y que, además, ninguna carece de fundamento y relevancia (Khan, Nawas, & Khan, 2016). En este sentido, la importancia

que recibe cada supuesto teórico, depende del contexto en donde este se da, y lógicamente está relacionado con las funciones que el líder deberá ejercer (Dess & Picken, 2000).

Los estudios teóricos sobre liderazgo recogen elementos propios, los que usualmente tienen que ver con la influencia y cambio que ejercen sobre las culturas organizativas, la comunicación de la visión y la misión y determinar los logros institucionales, de esta manera, cada aporte teórico, recoge las características principales en un contexto en el que coexisten líderes y seguidores (Allie, 2014).

### **2.2.2. Teorías del liderazgo**

#### **2.2.2.1. Teoría de gran hombre.**

A lo largo de la historia, muchos hombres con rasgos específicos han sobresalido por sus acciones en distintas culturas, hombres que comparten rasgos comunes y que pueden ser responsables de los éxitos y fracasos de las mismas; es así, que esta teoría, fundamentada por Thomas Carlyle, en 1847, sostiene que los líderes nacen y no se hacen, justificando, que sólo un determinado tipo de hombres, dotados con potenciales específicos que los diferencian de los demás, pueden convertirse en líderes (Khan, Nawas, & Khan, 2016), se refiere así, que existen consecuencia de capacidades como inteligencia, voluntad y carácter, las que lo distinguen. No obstante, la historia, ha demostrado la defectuosidad moral de este, pasando a convertirse en un dogma, que relata que los líderes nacen o su destino está encaminado por naturaleza a ser líderes debido al potencial particular que poseen (Khan, Nawas, & Khan, 2016). Los principales críticos sostienen, que la sociedad moldea a los hombres mediante el entorno social, y esta tiene el potencial de formar en mayor o menor grado a cada hombre, es decir, de otorgarles el poder y definir el uso que le darán (Allie, 2014). Sin embargo, Allie (2014) refiere que existen características importantes en esta teoría que describen a un líder, en efecto, estos serían, inteligentes, carismáticos, sabios y políticamente expertos.

#### ***2.2.2.2. Teoría de los rasgos.***

Las teorías de los rasgos, lejos de aceptar que los rasgos del liderazgo eran genéticos o adquiridos, se centraron en la presencia de dos tipos de rasgos, los emergentes, que previenen de la herencia, como la altura, inteligencia, atractivo; y los rasgos de autoconfianza, carisma y efectividad (Ekvall & Arvonen, 1991). La investigación posterior, demostró que el enfoque de los rasgos emergentes, no propiciaba mucha relevancia debido a que sólo existen variaciones irrelevantes con los seguidores (Burns & West, 2003). Así mismo, esta no consideró la influencia ambiental de variables situacionales que, moderan los rasgos de personalidad del líder y su efectividad ante estas (Allie, 2014); de igual manera, fueron notorias las fallas explicativas de rasgos consistentes propios del perfil de los líderes, lo que llevó al abandono de esta teoría, pues no se evidenciaron resultados concluyentes (Allie, 2014; Khan, Nawas, & Khan, 2016).

#### ***2.2.2.3. Teorías de Contingencia.***

Las teorías de contingencia refieren que el liderazgo no es un constructo independiente, sino que depende de la presencia de otros factores como la calidad, la situación de los seguidores, entre otros; de esta manera, este tipo de teorías sostienen que no existe una única manera de liderar, sino que responde a la situación o circunstancia en la que se ha de mostrar efectividad en torno a la tarea y la relación (Khan, Nawas, & Khan, 2016).

#### ***2.2.2.4. Teoría del estilo y los actos.***

Esta teoría, reconoce la importancia de variables personales del líder, necesarias para favorecer su conducta como líder, siendo esto lo que definirá su capacidad, así mismo, sugiere que cada sujeto tiene un estilo preferido de liderazgo que se acomoda mejor (Khan, Nawas, & Khan, 2016). Yuki (2001) expuso estilos diferentes de liderazgo, los líderes democráticos, que incrementaban el nivel de motivación, creatividad y

satisfacción y los líderes autocráticos, quienes se centraban en la producción y finalmente el liderazgo Laissez-faire, el cual era óptimo mientras se lideraba personal altamente calificado y motivado, puesto que le concede autonomía en la toma de decisiones.

#### ***2.2.2.5. Teorías del liderazgo del proceso.***

Este tipo de teorías se centraron en el liderazgo del proceso, el cual surgió con, y orientaron el desarrollo del liderazgo de servicio, organizaciones de aprendizaje, liderazgo directivo y liderazgo carismático (Khan, Nawas, & Khan, 2016); en este sentido, Greenleaf introdujo el liderazgo de servicio en 1970, un tipo de líderes que concentran su atención en las ansiedades de sus seguidores para luego nutrirlos y cuidarlos, desde esta óptica, el líder es un servidor en función de la visión de la organización y no de personas (Greenleaf, 1997).

#### ***2.2.2.6. Teoría Transaccional.***

El liderazgo desde las teorías transaccionales, fue descrito como una asociación entre líderes y seguidores, una relación establecida en base a acuerdos, en los que la reciprocidad es fundamental debido a la presencia de una influencia mutua (House & Shamir, 1993). De igual manera, se denota a existencia de una recompensa contingente en la que existe un intercambio positivo y activo, es decir, mediante las recompensas se da pie a la obtención de estímulos gratificante y el error por su parte, indica la omisión o retraso de respuestas o decisiones, a esto, se lo conoce como gestión por excepción y se clasifica por transacciones pasivas o activas (Bass & Avolio, 1994).

#### ***2.2.2.7. Teoría Transformacional***

Esta teoría sustenta que el liderazgo se sustenta sobre la alineación de intereses con un bien mayor, e de la organización, en el que los seguidores tienen una participación activa en procesos o actividades relacionadas a un factor personal, hacia la organización

y en un curso que determinará una mayor productividad, por lo que la motivación y moralidad de líderes y seguidores, está siempre en incremento (House & Shamir, 1993).

Los líderes que operan sobre esta teoría, participan de interacciones que están sustentadas en valores, creencias y objetivos comunes, hacia el logro de una meta, es decir redirigen la atención de lo personal a lo común y de un orden superior, el organizacional (Khan, Nawas, & Khan, 2016). Esto indica, que dichos líderes tienen una alta capacidad para identificar la necesidad de cambio, negociación y compromiso de sus seguidores, quienes persiguen o aceptan una sola visión, generalmente alentadora, hacia el cambio y puntualmente hacia la mejora continua (McGregor, 2003).

### **2.2.3. Estilos de Liderazgo**

#### **2.2.3.1. *Transaccional.***

El estilo de liderazgo transaccional está compuesto por componentes como; recompensa contingente, gestión por excepción (activa) y gestión por excepción (pasiva); este tipo de líder, hace uso de recompensas de contingencia que mejoran la expectativa de desempeño de los seguidores, y usan las recompensas extrínsecas para mantenerlos motivados (Khan, Nawas, & Khan, 2016). No obstante, Khan, Nawas & Khan (2016) también encontraron que los datos de la literatura, refieren que este estilo, retrasaría la creatividad y tendría cierta influencia negativa en la satisfacción laboral de los trabajadores.

##### **2.2.3.1.1. *Recompensa contingente.***

Este subtipo de estilo de liderazgo transaccional, está enfocado especialmente al logro de resultados, puesto que, hace uso de recompensas tangibles a cambio de esfuerzos, apelando a los deseos y necesidades de los involucrados (Bass & Avolio, 1994)

#### *2.2.3.1.2. Gestión por excepción.*

Este tipo de gestión, tiene como característica esencial, la confianza inherente del líder para con sus trabajadores, basada en la capacidad para mostrar un alto desempeño, enfocado al logro de resultados (Khan, Nawas, & Khan, 2016), así, si bien es cierto, este subtipo, no inspira a la consolidación de resultados deseados, si concretiza los esperados, lo que indica que existe una funcionalidad en el sistema (Bass & Avolio, 1994).

#### *2.2.3.1.3. Gestión por excepción (pasivo).*

Este tipo de estilo de liderazgo transaccional, indica que los líderes, lejos de establecer acuerdos, objetivo y estándares a alcanzar por los trabajadores, espera la presencia de errores antes de ejercer algún tipo de medida que revierta situaciones próximas (Bass & Avolio, 1994).

#### **2.2.3.2. Transformacional.**

Este estilo de liderazgo, está vinculado con la obtención de resultados positivos, tanto a nivel personal como organizacional, es decir, los seguidores son motivados a alcanzar la autorregulación, autoeficacia, crecimiento personal, empoderamiento y la autoestima, en este contexto, los líderes conocen las necesidades y generan una sensación de toma de riesgos compartida, esto haría que una sólida cultura organizacional, cohesionada, asociada y consistente, es capaz de lograr mejores resultados en referencia a la calidad (Cummings, Midodzi, Wong, & Estabrooks, 2010; Khan, Nawas, & Khan, 2016).

#### *2.2.3.2.1. Influencia idealizada.*

Este atributo del líder inspira a los seguidores a tomarlo como un modelo a seguir, comúnmente puede ser asociado al carisma, el cual crea valores, establece el sentido de propósito y construye un significado de la vida, esta está asociada al liderazgo carismático



(Yuki, 2001). Esta establece un nivel alto de confianza y de convicción que asegura la consecución de la misión y de los objetivos de la organización, pues aporta un sentido constructivo de autodeterminación, estabilidad y control emocional (Khan, Nawas, & Khan, 2016).

#### *2.2.3.2.2. Motivación inspiradora.*

Está orientada al desarrollo de la conciencia de los seguidores para cohesionarlo con la misión y visión de la organización, ello implica motivarlo y apelar a su compromiso; mismo que se ve reflejado en la autonomía designada para la toma de decisiones, en las que la supervisión no es necesaria, puesto que se les proporciona herramientas que aseguran su eficacia (House & Shamir, 1993).

#### *2.2.3.2.3. Estimulación intelectual*

Esta característica del liderazgo, estimula la intelectualidad de sus seguidores hasta desarrollar su creatividad para aceptar nuevos desafíos; de igual manera mantiene equilibrio emocional y se ocupan especialmente de problemas complejos que se susciten en organización, no obstante, también desarrollan habilidades similares a la de sus seguidores y desarrollan técnicas de solución de problemas para con los seguidores, enfocados en la toma de decisiones en consenso (House & Shamir, 1993). Entender el desafío, desarrollar el sentido de dirección, son pilares fundamentales antes de favorecer la participación de los seguidores.

#### *2.2.3.2.4. Consideración individualizada*

Esta característica considera a los seguidores como contribuyentes fundamentales, muestra preocupación por sus necesidades, los impulsan y orientan el desarrollo de comportamiento deseado en un enfoque abierto y constructivo (House & Shamir, 1993).

#### **2.2.4. Liderazgo pedagógico**

Determinar una definición respecto al liderazgo en el contexto de los sistemas educativos, es para Leithwood & Riehl (2009) tomar en cuenta una serie de criterios que permitirán abordar el tema de manera más centralizada y permitirá unificar criterios a fin de esclarecerlo.

Leithwood & Riehl (2009) definen el liderazgo escolar o pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela (p.20); y establecen ciertos criterios que deben ser tomados en cuenta al momento de abordarlo.

##### ***2.2.4.1. Criterios de la definición de liderazgo pedagógico.***

- El liderazgo esta inserto en las relaciones sociales y sirve a fines sociales, mediante este criterio, se resalta el papel social del liderazgo, en cuanto su propósito es el trabajo con un grupo humano, siendo un fenómeno de orden social.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección, es preciso que los líderes determinen el cumplimiento de metas claras, que no sean ajenas al interés grupal, sino que puedan ser inclusivas, siendo su rol decisivo, sobre todo cuando ha de realizar esfuerzos respecto a visiones con una fuente distinta. En el contexto netamente educativo, las metas a seguir son claramente centradas en el los aprendizajes, asegurando que, tanto las acciones como los componentes sirvan de soporte para dicho fin.
- El liderazgo como proceso de influencia, es lógico asumir que existe una correspondencia directa entre las acciones asumidas por los líderes respecto a las metas colectivas, no obstante, también se hace referencia en la influencia sobre el comportamiento y maneras de pensar de los demás agentes

educativos, favoreciendo el desarrollo de situaciones que los vuelvan más efectivos.

- El liderazgo es una función, o un conjunto de funciones que cualquier persona en el rol que desempeñe pueden asumir, sin necesidad de ser líderes formales,
- El liderazgo es contextual y contingente, es decir responde al contexto, organización, individuos, recursos y demás factores, por lo que no tiene una aplicación universal.

Bolívar (2010) describe algunas de las prácticas eficaces del liderazgo pedagógico:

1. Establecimiento de metas y expectativas. Práctica que establece la elaboración de metas cuantificables y relevantes a partir del involucramiento del personal, socializadas de manera clara y a través del consenso.
2. Obtención y asignación de recursos de manera estratégica. Se conciben como prioritarios los recursos humanos, de medios y tiempo, a través de un enfoque coherente y de mejora continua.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. El equipo directivo tiene una implicación directa en la evaluación continua del proceso de enseñanza, a través del monitoreo reflejado en una retroalimentación que salvaguarda la calidad educativa a través del desempeño docente.
4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. Enfocado en promover y propiciar el desarrollo profesional docente.

5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo. A través del liderazgo pedagógico, se ha de propiciar un entorno seguro, ordenado y capaz de disminuir las presiones externas que interfieran en el proceso de la enseñanza y aprendizaje, articulando la necesidad de poner en práctica interacciones basadas en la confianza y el establecimiento de normas que responsan al compromiso institucional.

### **2.2.5. Liderazgo directivo**

El líder frecuentemente es descrito como una persona reconocida como eficiente y que cuenta con la capacidad de influir en sus colaboradores, se orienta a la dirección, conducción, gestión, organización o regulación del esfuerzo de otros con orientación a el logro de objetivos propuestos (Bonifaz, 2012).

#### **2.2.5.1. El director como líder.**

Los resultados de diferentes investigaciones han recogido características comunes a los encargados de la gestión o dirección de organizaciones educativas, en quienes recae la denominación de líder directivo, estas señalan en primer lugar que existe a) una influencia directa con el reclutamiento y retención de trabajadores y docentes; b) tienen una influencia significativa en el rendimiento de los estudiantes; c) influye en el enfoque y en el ritmo en que se suscribe la mejora continua de la institución a través de la implementación de políticas institucionales eficaces (Bryk, Sebring, & Allensworth, 2010).

### **2.2.6. Modelo de gestión de la educación en el Perú**

A través del Marco del buen desempeño directivo, el Ministerio de Educación del Perú (2014b) pone en énfasis la necesidad de una adecuada gestión de los procesos

pedagógicos, al respecto, esta es definida como la concretización de acciones sentadas en el planeamiento estratégico, que son ejecutadas con la participación activa de la comunidad educativa, encabezada por un equipo directivo, posibilitando así, las condiciones necesarias para promover y garantizar el logro de los aprendizajes, encaminando nuevos procesos a la mejora continua.

La reforma de gestión escolar implementada en Perú, modela el rol de la dirección en el enfoque de liderazgo pedagógico, a fin de lograr instituciones educativas eficaces, que delimiten sus acciones al servicio de los aprendizajes, vinculando la labor y desempeño docente, la cultura institucional, el clima escolar acogedor y la participación activa de las familias y de la propia comunidad (Minedu, 2014b).

En tal sentido, la gestión escolar en el Perú, recoge los preceptos propuestos por Pozner (1995) y se define como un conjunto de acciones emprendidas por el equipo directivo responsable de una institución educativa para cumplir con intencionalidad pedagógica; lo cual implica la puesta en práctica de un proceso dinámico para configurar un nuevo modelo de escuela, centrado en una nueva visión, que a pesar de no excluir al director como el agente principal y la máxima autoridad institucional, la toma de decisiones recae en un equipo directivo (Minedu, 2014b).

En consecuencia, se está implementando un modelo de gestión educativa democrática centrada en los procesos pedagógicos, y que busca garantizar el logro de resultados de aprendizaje y la calidad en la enseñanza, cuyos criterios según el MINEDU (2014b) serían el ejercicio del liderazgo pedagógico, la promoción de la autonomía de la organización educativa, la cual se caracteriza por su flexibilidad y comunicación, además de la democratización en la toma de decisiones, esto acompañado de la institucionalización de la evaluación con miras a la mejora continua.

En el Marco del buen desempeño directivo, el Minedu (2014b) enfatiza la necesidad de adoptar un liderazgo distribuido en el que es indispensable abordar la distribución de poder, el empoderamiento de los miembros de la comunidad y la toma de decisiones consensuadas. De esta manera, el liderazgo pedagógico es la mejor propuesta para movilizar e influenciar a la comunidad educativa para cumplir con las metas educativas (Leithwood, 2009), esta propuesta asume al liderazgo como una característica de la institución y no la delimita sólo a los líderes formales, cuyo rol es diseñar la organización escolar en función de liderazgo distribuido para lograr el cumplimiento de su visión (Minedu, 2014b)

### **2.2.7. Marco del Buen Desempeño Directivo**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo surge como una herramienta estratégica de la política de gestión institucional y de vital importancia para la reforma de las instituciones educativas, mismas que responden a la necesidad de líderes directivos con perfiles altamente competentes dispuestos a través de un proceso de selección, en este aspecto, éste es visto como un insumo para los directores, quienes han de asumir el compromiso de lograr dominios y de desarrollar competencias en un tiempo determinado (Minedu, 2014b).

#### ***2.2.7.1. Propósitos del Marco del Buen Desempeño Directivo.***

- Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
- Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.

- Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

### 2.2.7.2. Estructura del marco del buen desempeño Directivo

El Marco de Buen Desempeño del Directivo cuenta con una estructura basada en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños. En la Tabla 1 se especifica el primer dominio, mismo que hace referencia a las condiciones o componentes básicos necesarios para la mejora de los aprendizajes, mismo que abarca as competencias y desempeños a construir para la reforma educativa de la organización educativa.

Tabla 1

#### Componentes básicos

<b>Dominio</b>	<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, y evaluando	<p>1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>1 Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>2 Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.</p> <p>3 Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje</p> <p>4 Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes</p> <p>5 Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p>

---

sistemáticamente  
la gestión de la  
institución  
educativa.

3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

6 Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.

7 Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

8 Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.

9 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.

10 Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.

11 Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

12 Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.

13 Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.

14 Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje

---

*Nota.* Tomado de *Marco del Buen Desempeño Directivo* por Ministerio de Educación del Perú, 2014, Lima, Perú: Minedu.



La Tabla 2 por su parte, expone la segunda dimensión evaluada en el Marco del Buen Desempeño Directivo, misma que hace referencia a los procesos pedagógicos involucrados en la mejora de los aprendizajes, recogidos en el segundo dominio, el cual comprende las competencias y capacidades enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad de los docentes y sobre el proceso de monitoreo y acompañamiento.

Tabla 2

*Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

<b>Dominio</b>	<b>Competencias</b>	<b>Desempeño</b>
Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.	1 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	1 Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. 2 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. 3 Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
	2 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	4 Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. 5 Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. 6 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas 7 Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de

---

los resultados y la implementación de acciones de mejora.

---

*Nota.* Tomado de *Marco del Buen Desempeño Directivo* por Ministerio de Educación del Perú, 2014, Lima, Perú: Minedu.

### **2.2.8. Evaluación del desempeño del liderazgo directivo**

La evaluación del liderazgo pedagógico, ha de responder necesariamente al uso de instrumentos eficaces, debido a que este está relacionado a los resultados exitosos y por ende a la eficacia escolar (Bolívar, 2015). Esta orientación a los resultados que parece tener el liderazgo directivo, tras su evaluación, permitirá que sean puestos en práctica aspectos de mejora según desempeños identificados en las áreas clave (Porter, y otros, 2010).

En el Perú, la primera evaluación del desempeño directivo culminó en el año 2018, y estuvo enmarcada en el documento de Marco del buen desempeño directivo (Minedu, 2014b) y el Manual de Comité de Evaluación (Minedu, 2015) y en la Resolución Ministerial N° 271-2018-Minedu, establecido en la Norma que Regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el Marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial, esto en correspondencia a la cuarta política implementada sobre la gestión moderna en instituciones educativas, en consecuencia, el liderazgo directivo a cobrado resaltante importancia y su implementación eficaz viene siendo parte de un proceso, que pese a los sesgos esperados, recobra una finalidad importante.

De esta manera, elegir el instrumento válido para evaluar el desempeño directivo, requiere de una habilidad destacada en la selección, debido a la existencia de diversos instrumentos de evaluación (Bolívar, López, Pérez, & García, 2010). Existen diversas revisiones de instrumentos de evaluación del desempeño directivo, unas más extensas que

otras, mismas que recalcan la necesidad de instrumentos de evaluación actualizados y que deben estar adaptados al contexto en el que se requiera evaluar, debido a los distintos modelos de liderazgo que cada sistema educativo acoge (Condon & Clifford, 2009; Bolívar, López, Pérez, & García, 2010; Bolívar, 2015; Brown Sims, 2010; Portin, Feldman, & Knapp, 2006).

### **2.2.9. Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en Perú**

La Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), se trata de una evaluación estandarizada en escala, que es aplicada de manera anual por el Minedu, con la finalidad de conocer los logros de aprendizaje de los estudiantes a nivel nacional, se evalúan las áreas de lectura, matemática, ciencias sociales y ciencias naturales; en secundaria es aplicada a estudiantes del segundo grado de instituciones de gestión pública y privada desde el año 2015, esta recobra un nivel diagnóstico de los aprendizajes a lograr en los subsecuentes años y determinar estrategias de mejora continua. Las ECE, permiten la obtención de un puntaje o medida, mismo que lo ubica ante un Nivel de Logro de Aprendizaje, de acuerdo a su habilidad (Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UCM], 2015).

#### ***2.2.9.1. Niveles de logro de aprendizaje según las ECE.***

1. Satisfactorio, “el estudiante logró los aprendizajes esperados al finalizar el VI ciclo y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del ciclo siguiente” (UCM, 2015, p.6).

2. En proceso, “el estudiante solo logró parcialmente los aprendizajes esperados al finalizar el VI ciclo, pero demuestra haber consolidado aprendizajes del ciclo anterior” (UCM, 2015, p.6).
3. En inicio, “el estudiante no logró los aprendizajes esperados al finalizar el VI ciclo ni demuestra haber consolidado los aprendizajes del ciclo anterior. Solo logra realizar tareas poco exigentes respecto de lo que se espera para el VI ciclo” (UCM, 2015, p.6).
4. Previo al inicio, El estudiante no logró los aprendizajes necesarios para estar en el nivel En inicio.

### 2.3.Hipótesis

La dimensión de componentes básicos está presente en un nivel regular.

### 2.4. Operacionalización de Variables

Tabla 3

*Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
Liderazgo directivo	Leithwood & Riehl (2009) definen el liderazgo directivo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de	Componentes Básicos	Objetivos de aprendizaje elevados Currículum riguroso Calidad de la enseñanza Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo	1 - 12 13 – 24 25-36 37 – 48	Adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt Assessment of Leadership in Education

la escuela (p.20)		Relación con la comunidad	49-60	(VAL- ED)
		Responsabilid ad con los resultados	61-72	
	Procesos Básicos	Planificación	1,2, 13,14, 25,26, 37, 38, 49, 50, 61, 62.	
		Desarrollo	3,4,15, 16, 27, 28, 39, 40, 51, 52, 63, 64.	
		Apoyo	5,6,17, 18, 29, 30, 41, 42, 53, 54, 65, 66.	
		Inclusión	7,8, 19,20, 31, 32, 43, 44, 55, 56, 67, 68.	
		Comunicación	9,10,21, 22, 33, 34, 45, 46, 57, 58, 69, 70.	
		Seguimiento	11,12, 23, 24, 35, 36, 47, 48, 59. 60, 71, 7.2	

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA**

### **3.1. Metodología**

#### **3.1.1. Diseño de investigación**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) el presente estudio tiene un diseño descriptivo, ya que pretende medir y describir las dimensiones del liderazgo directivo presentes en instituciones educativas del nivel de secundaria, mejor posicionadas en las pruebas ECE de la ciudad de Cajamarca, a través de la medición y recopilación de información sin relacionarla con otras variables.

Esquema de diseño: M – O

M= muestra

O = observación

El enfoque de investigación a seguir es cuantitativo, en cuanto hará uso del proceso de recolección de datos para probar la hipótesis, a través de una medición numérica y como base fundamental el análisis estadístico, a fin de establecer patrones de comportamiento (Hernández et al. 2014).

Así mismo, la presente investigación asumirá un nivel de investigación aplicada, debido a que su finalidad es generar conocimiento a través de la aplicación directa a los problemas sociales. (Hernández et al. 2014).

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) el presente estudio tiene un diseño no experimental, pues se realiza sin manipular las variables, cuya finalidad es observar un fenómeno puntual en su contexto natural; siguiendo un corte transversal.

#### **3.1.2. Población y muestra**

La población está comprendida por docentes y trabajadores en condición de contratado o nombrado, varones y mujeres de entre 23 y 65 años de edad, de tres instituciones educativas de nivel secundaria mejor posicionadas según los resultados ECE

del distrito de Cajamarca, la población está constituida por un total de 223 docentes y trabajadores, de instituciones educativas de la zona urbana.

Tabla 4

*Características de la población*

<b>Características</b>	<b>Institución 1</b>	<b>Institución II</b>
Ubicación	Zona urbana	Zona urbana
Tamaño de matrícula/ e	395	303
Tamaño de la población	66	52
Nivel según la ECE	Satisfactorio	Satisfactorio
Modelo	Jornada Escolar Completa	Jornada Escolar Completa
Gestión	Pública	Pública

La población estuvo conformada por docentes y trabajadores de instituciones educativas de nivel secundaria, con nivel satisfactorio de logro de aprendizajes según la ECE, del distrito de Cajamarca (N=118). Se selecciono de manera no probabilística, por conveniencia debido a que fue seleccionada como materia para la investigación.

Los criterios de inclusión serán los siguientes:

- Docentes y trabajadores de instituciones educativas del nivel secundario.
- Obtener buenos resultados según la ECE
- Varones y mujeres de entre 24 y 65 años de edad.
- Docentes nombrados o contratados.



Los criterios de exclusión serán los siguientes:

- Docentes que laboren por locación de servicios o cubriendo licencia.
- Personal que labore en la institución por gestión municipal.

### **3.2. Instrumento de Recolección de Datos**

El cuestionario Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED), ha sido considerado como uno de los instrumentos más completos y con mejor nivel predictivo cuando se trata de evaluar desempeño directivo, desde el enfoque de liderazgo educativo (Bolívar, 2015), fue realizado con la finalidad de medir la eficacia de los líderes formales y su capacidad para influir en el desempeño docente y en el logro de aprendizaje de los estudiantes. En la adaptación al español, la fiabilidad del cuestionario fue calculada con el coeficiente del alpha de Cronbach que arrojó un resultado de 0.978, así mismo, según el modelo de Rasch, la fiabilidad obtenida es de 0.9, demostrando su validez para evaluar el constructo. Este cuestionario evalúa dos dimensiones, componentes básicos y procesos clave, y está compuesto por un total de 72 ítems, en una escala de Likert, según la valoración del grado de eficacia, con 5 grados de desempeño, ineficaz, poco eficaz, eficaz, bastante eficaz, muy eficaz.

Tales componentes representan las dimensiones del liderazgo de la dirección, y son los siguientes, objetivos de aprendizaje elevados (ítems 1 al 12), currículum riguroso (ítems 13 al 24), calidad de la enseñanza (ítems 25 al 36), cultura de aprendizaje y trabajo en equipo (ítems 37 al 48), relación con la comunidad (ítems 49 al 60), y responsabilidad por los resultados (ítems 61 al 72). Los procesos básicos son evaluados de manera transversal, es decir con los mismos ítems en el siguiente orden, planificación (1,2, 13,14,

25,26, 37, 38, 49, 50, 61, 62), desarrollo (3,4,15, 16, 27, 28, 39, 40, 51, 52, 63, 64), apoyo (5,6,17, 18, 29, 30, 41, 42, 53, 54, 65, 66.), inclusión (7,8, 19,20, 31, 32, 43, 44, 55, 56, 67, 68), comunicación (9,10,21,22, 33, 34, 45, 46, 57, 58, 69, 70) y seguimiento (11,12, 23, 24, 35, 36, 47, 48, 59. 60, 71, 72).

### **3.3. Análisis de Datos**

En cuanto al análisis de datos, se utilizó como programas principales al programa estadístico informático SPSS y al programa estadístico de cálculo Excel para procesar los datos y obtener los resultados estadísticos de manera certera. El análisis a realizar fue de tipo cuantitativo, utilizándose análisis de frecuencias, análisis de porcentajes.

Se realizó la evaluación respectiva acerca de la calidad de la información recolectada, así se eliminaron los test que no hayan sido completados en un 90% como mínimo, si ante un ítem se han marcado las dos opciones de respuesta, se procederá a su anulación y no se lo contabilizará. La matriz de datos será trabajada con los programas informáticos antes mencionados.

### **3.4. Aspectos Éticos**

Es necesario puntualizar el compromiso establecido con la investigación en cuanto no solo se promoverá la exactitud, honestidad y veracidad en la ciencia, en cuanto no habrá manipulación de los resultados y lo Recuperado ha de ser mostrado en nombre de la veracidad y honestidad personal.

Así mismo, se resguardarán los derechos de los evaluados, respetando su dignidad y actuando bajo pilares de respeto, a su dignidad y relato, dándose énfasis al derecho a la privacidad, a la confidencialidad y a la autodeterminación de los individuos de presentarse el caso. Esto quiere decir, que se eliminará cualquier dato personal o código identificable que permitiera identificar la identidad de los participantes.

Se realizará la protección de los derechos de autoría y propiedad intelectual, resguardando la producción de conocimiento, a través del citado de las fuentes utilizadas como parte de la investigación, así mismo, se hará hincapié en la obtención de permisos de uso o licencias para gráficos, tablas o instrumentos, en el caso que se requiera, en este sentido, el cuestionario VAL-ED en su versión en inglés se encuentra sin restricciones de uso y puede ser encontrado en The Walled Foundation de manera libre.

En lo que respecta a la retención y aportación de datos (datos crudos), estos serán conservados y estarán disponibles por cinco años, tal como lo establece el código ético de American Psychologist Association [APA] (2010), a solicitud de investigadores interesados en seguir la misma línea de investigación. Por otro lado, el uso de los datos planteados, puede ser difundido ante conferencias, informes internos, artículos, publicaciones o libros.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIONES**

## RESULTADOS

**Tabla 5**

*Indicadores de la variable componente básico liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.*

	Categoría	Frecuencia (n=118)	Porcentaje
Objetivo del aprendizaje	Malo	18	15,3
	Regular	63	53,4
	Bueno	37	31,4
Currículum Riguroso	Malo	18	15,3
	Regular	63	53,4
	Bueno	37	31,4
Calidad de la enseñanza	Malo	24	20,3
	Regular	75	63,6
	Bueno	19	16,1
Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo	Malo	12	17,6
	Regular	17	25,0
	Bueno	26	38,2
Relación con la comunidad	Malo	21	17,8
	Regular	62	52,5
	Bueno	35	29,7
Responsabilidad por resultados	Malo	18	15,3
	Regular	60	50,8
	Bueno	40	33,9
Total		118	100%

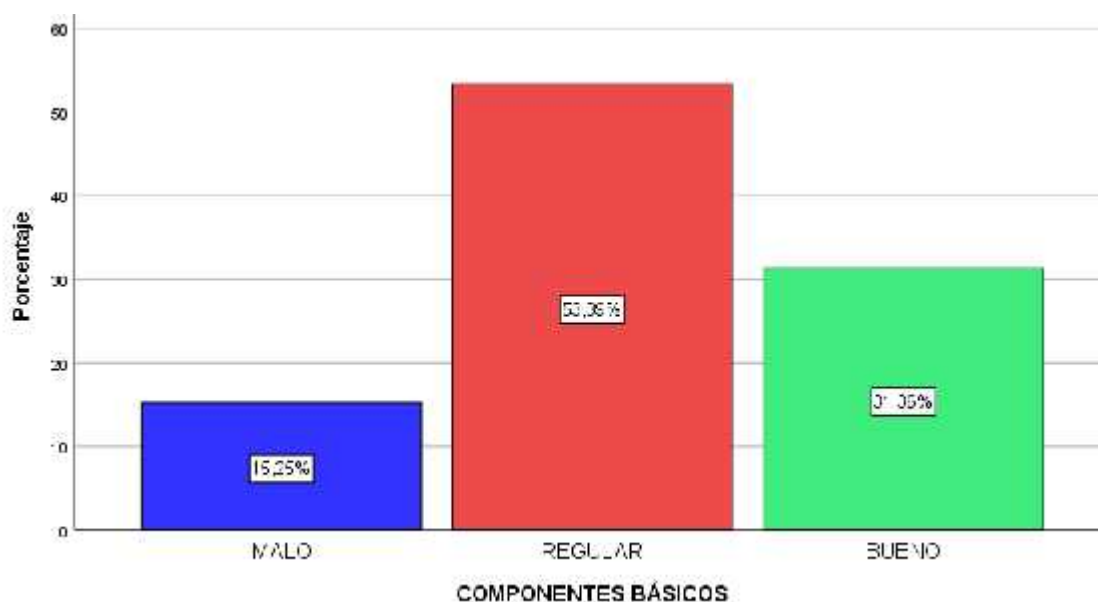
Fuente: Instrumento de evaluación.

**Tabla 6**

*Variable componente básico* liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Componente básico	Malo	18	15,3
	Regular	63	53,4
	Bueno	37	31,4
Total		118	100%

Fuente: Instrumento de evaluación.



**Figura 1**

*Variable componente básico* liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019

**Tabla 7**

*Indicadores de la variable procesos claves liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.*

	Categoría	Frecuencia (n=68)	Porcentaje
Planificación	Malo	19	16,1
	Regular	62	52,5
	Bueno	37	31,4
Implementación	Malo	18	15,3
	Regular	63	53,4
	Bueno	37	31,4
Apoyo y desarrollo	Malo	20	16,9
	Regular	58	49,2
	Bueno	40	33,9
Inclusión	Malo	20	16,9
	Regular	62	52,5
	Bueno	36	30,5
Comunicación	Malo	18	15,3
	Regular	62	52,5
	Bueno	38	32,2
Seguimiento	Malo	19	16,1
	Regular	61	51,7
	Bueno	38	32,2
Total		118	100%

Fuente: Instrumento de evaluación.

**Tabla 8**

*Indicadores de la variable procesos claves liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Procesos Claves	Malo	18	15,3
	Regular	63	53,4
	Bueno	37	31,4
Total		118	100%

Fuente: Instrumento de evaluación.

**Figura 2**

*Indicadores de la variable procesos claves liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.*





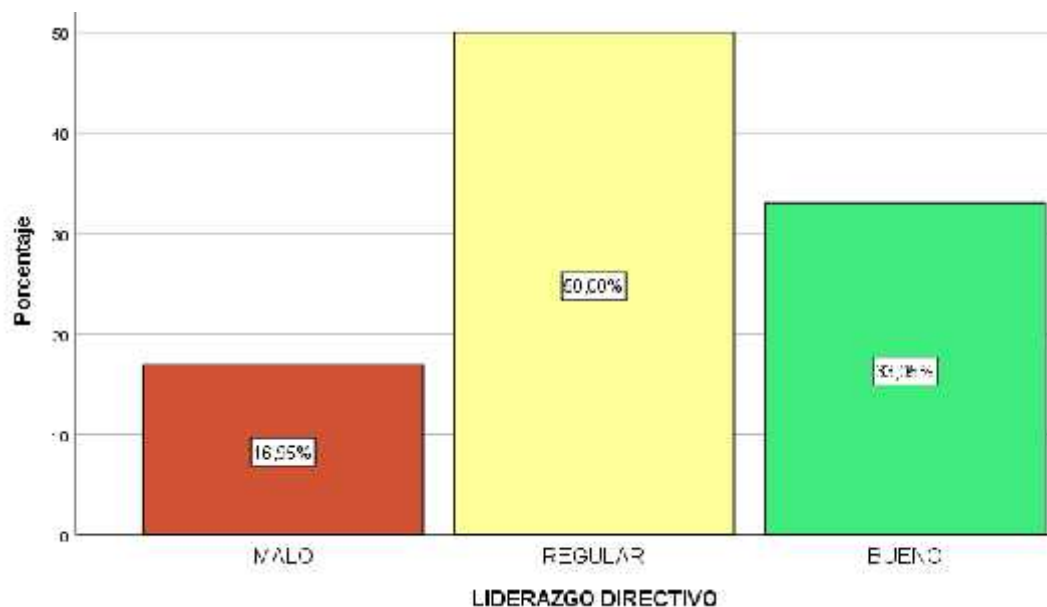
**Tabla 9**

*Variable* liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo directivo	Malo	20	16,9
	Regular	59	50,0
	Bueno	39	33,1
	Total	118	100%

**Figura 3**

*Variable* liderazgo directivo presente en instituciones educativas del nivel secundaria mejor posicionadas en las ECE del distrito de Cajamarca – 2019.



## DISCUSION

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue determinar el factor determinante del Liderazgo directivo que presentan las Instituciones educativas de nivel secundaria, mejor posicionadas ante la evaluación Censal de Estudiantes de la ciudad de Cajamarca, año 2019.

El liderazgo directivo como variable de estudio, viene consolidándose como una nueva línea de investigación, que va fortaleciéndose a través de innovadores trabajos que datan de dos décadas de estudio aproximadamente (Leithwood, 2009; Leithwood y Riehl, 2009; Bolivar, 2010; Zárate, 2011; Reyes, 2012; Freire y Mirada, 2014; Cubas, 2018).

La influencia del Líder directivo, cumple un rol activo, a través de un papel mediador, cuyo potencial para influir en el comportamiento de la comunidad educativa, permite la obtención de las metas en común de la institución educativa, asumiendo procedimientos eficientes y efectivos (Allie, 2014; Bolivar, 2010; Khan, Nawas, & Khan, 2016; Monteiro y Leite, 2021) Por otro lado, este permite, que el líder haga una constante evaluación de su entorno, para realizar un adecuado proceso referente a la toma de decisiones (Salvo y Cisternas, 2021).

En tal sentido, los resultados obtenidos sugieren que, tanto los componentes claves como los procesos básicos, son importantes para la ejecución de un adecuado modelo de Liderazgo Directivo, aunque esto implique analizar la propia práctica, siendo una complicada tarea, debido a las diversas y complejas dimensiones propias de cada gestión (Fullan, 2011).

Los resultados propios del objetivo general, identificar el factor determinante en de liderazgo educativo, muestran un nivel medio, denotan el desarrollo de los mismos,

siendo el más importante la cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, como un eje de desarrollo para futuras investigaciones, factor que movilizaría a la comunidad educativa, a afrontar los desafíos educativos y así, el logro de resultados y los objetivos deseados (Cucchi y Grassi, 2016).

Por último, la hipótesis, se cumple, encontrando como factor principal del Liderazgo Directivo a los componentes básicos y sus subvariables.

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Se determinó el factor determinante del Liderazgo Directivo que presentan las Instituciones educativas de nivel secundaria, mejor posicionadas ante la evaluación Censal de Estudiantes de la ciudad de Cajamarca, año 2019, es la dimensión de componentes básicos.

Respecto a los elementos de los componentes básicos del Liderazgo Directivo, se determina un nivel regular, siendo estos, objetivo del aprendizaje, curriculum riguroso, calidad de la enseñanza, cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, relación con la comunidad y responsabilidad con los resultados. Siendo el más importante, y con un nivel bueno, la cultura de aprendizaje y trabajo en equipo

Según Porter, Murphy, Goldring, Elliott, Polikoff y May (2008) hay seis características de los centros educativos efectivos que apoyan realmente al aprendizaje del alumnado y promueven buenas prácticas de los docentes.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los diferentes centros de estudio, la promoción de la investigación del Liderazgo directivo como eje central del fortalecimiento de los sistemas educativos.
2. Quienes rigen la evaluación directiva, deberían seleccionar instituciones con los mejores resultados ante las pruebas locales e internacionales, a fin de determinar prácticas exitosas y retroalimentar así, la mejora continua. Por tanto, es importante, recoger información de estas instituciones, para así, desglosar acciones concretas.
3. Entender a la Cultura de aprendizaje y el trabajo en equipo como una línea de investigación nueva, que podría dotar de sentido a la mejora del Liderazgo directivo a nivel nacional.
4. A nivel nacional, se debe potenciar la práctica directiva a través de capacitaciones y evaluaciones constantes a los directivos, a través de un modelo de evaluación que no sólo tome en cuenta el ámbito cognitivo.
5. Las Instituciones Nacionales y las Unidades de Gestión Local, deben promover el liderazgo directivo, mediante capacitaciones, acompañamiento, monitoreo y seguimiento

## REFERENCIAS

- Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: consensos para enrumbar al Perú*. Lima: Acuerdo Nacional. Obtenido de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014\\_1.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf)
- Allie, F. (2014). *The influence of school principals' leadership styles on the effectiveness of schools*. Cape Peninsula University of Technology: Mowbray.
- Álvarez, E., & Pérez, R. (2011). Liderazgo Directivo en los Centros Educativos de Asturias. *Bordón*, 3(63), 23-42. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3712013>
- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de estilo APA*. México: Manual Moderno.
- Banco Mundial. (2018). *Aprender para hacer realidad la promesa de la educación*. Washington DC: Banco Mundial.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational*. Clifornia: Thousand Oaks.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 79-106. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/284109070>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar: revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.

- Bolivar, A., López, M., Pérez, P., & García, M. (2010). *Medir el liderazgo pedagógico: validación y adaptación al contexto español del VAL-ED*. Madrid, España: Mundo Moderno.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México, DF: Red Tercer Milenio.
- Brown Sims, M. (2010). *Evaluating school principals*. Washington, DC: National Comprehensive Center on Teacher Quality.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., & Allensworth, E. (2010). *Organizing schools for improvement*. Chicago, IL: University of Chicago.
- Burns, C., & West, M. A. (2003). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
- Cáceres, M. L., Pérez, C. J., & García, M. S. (2017). La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261-269. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE]. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE*, 7(3), 19-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú [CEPLAN]. (2014). *Foro del futuro: la educación del futuro y el futuro de la educación*. Lima, Perú: CEPLAN.
- Chávez, M. (2017). *Relación entre el Liderazgo Directivo con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII del Nivel Secundario-Cajamarca, 2012*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.



Recuperado de  
<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2561/RELACI%C3%93N%20ENTRE%20EL%20LIDERAZGO%20DIRECTIVO%20CON%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20DOCENTE%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20EDUCATIVAS%20NU.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Condon, C., & Clifford, M. (2009). *Measuring Principal Performance: How Rigorous are Publicly Available Principal Performance Assessment Instruments?* Naperville, IL: Learning Point Associates.

Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Educación.

Cubas, S. Y. (2018). *El liderazgo eficiente en una institución educativa privada del distrito de la Molina [Tesis de Licenciatura]*. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.

Cummings, G. G., Midodzi, W. K., Wong, C. A., & Estabrooks, C. A. (2010). The contribution of hospital nursing leaderships styles to 30-day patient mortality. *Nursing Research*, 59(5), 331-339. doi:10.1097/NNR.0b013e3181ed74d5

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q. B., . . . Kington, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes final report*. Inglaterra: Univerity of Nottingham.

Dess, G. G., & Picken, J. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29(4), 18-32. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/changing-roles-leadership-in-the-21st-century->

Azwy53CcH1?impressionId=5a5d11af1a1af&i\_medium=docview&i\_campaign=references&i\_source=references

- Drucker, P. F. (1994). *La sociedad post capitalista*. Colombia: Norma.
- Ekvall, G., & Arvonen, K. (1991). Change-centered leadership: an extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 17-26.
- Elliott, S. N., & Clifford, M. (2014). *Principal assessment: Leadership behaviors known*. Miami, FL: CEDAR.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: GRADE. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Trenton, NJ: Paulist Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGRAW-HILL.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje (Tesis doctoral)*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>

- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. *Perspectives*, 81-107.
- Khan, Z. A., Nawas, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: a literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood, *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (págs. 17-33). Chile: Fundación Chile.
- McGregor, D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Minedu. (2014b). *Marco del buen desempeño directivo: directivos cosntruyendo escuela*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015). *Manual de evaluación de desempeño: evaluación del desempeño en cargos directivos*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú [Minedu]. (2017). *Informe de resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2007-2015*. Lima: Minedu. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/Informe-ECE-2007-2015-1.pdf>
- Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UCM]. (2015). *¿Qué logran nuestros estudiantes en la ECE?* Lima: UCM-Minedu. Recuperado de

[http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Informe-para-Instituci%C3%B3n-Educativa-sec\\_ECE-2015.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Informe-para-Instituci%C3%B3n-Educativa-sec_ECE-2015.pdf)

Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Informe de resultados Terce: logros de aprendizaje*. Santiago, Chile: Orealc-Unesco. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/TERCE-Cuadernillo2-Logros-aprendizaje-WEB.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *Pisa 2015: resultados clave*. Paris: OCDE.

Porter, A. C., Polikoff, M. S., Goldring, E. B., Murphy, J., Elliott, S. N., & May, H. (2010). Investigating the validity and reliability of the Vanderbilt Assessment of Leadership in Education. *The Elementary School Journal*, 111(2), 282-313. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/10.1086/656301>

Portin, B. S., Feldman, S., & Knapp, M. S. (2006). *Purposes, uses, and practices of leadership assessment in education*. Seattle: Center for the Study of Teaching and Policy.

Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.

Reyes, N. (2012). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio De Loyola. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012\\_Reyes\\_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel)

%20secundario%20de%20una%20instituci% c3% b3n%20educativa%20de%20V  
entanilla-%20Callao.pdf

Yuki, G. (2001). *Leadership in organizations*. Trenton, NJ: Prentice-Hal.

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3176/Zarate\\_rd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3176/Zarate_rd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# ANEXOS

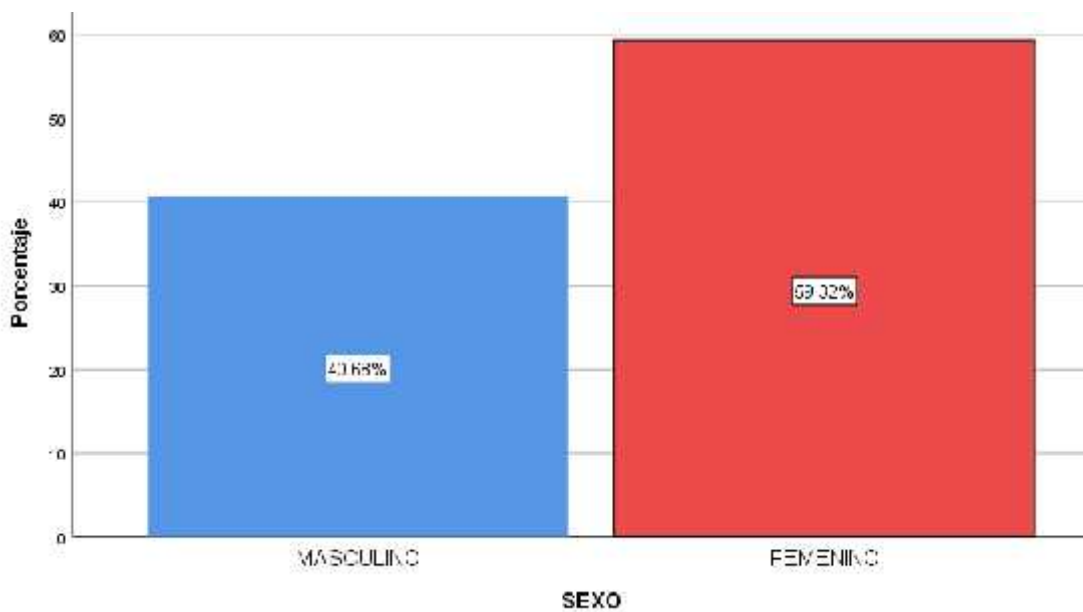
## ANEXOS A – TABLAS Y GRAFICOS

**Tabla 10**

*Sexo en Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
sexo	Masculino	48	40,7
	Femenino	70	59,3
	Total	68	100%

Fuente: Instrumento de evaluación.



**Figura 4**

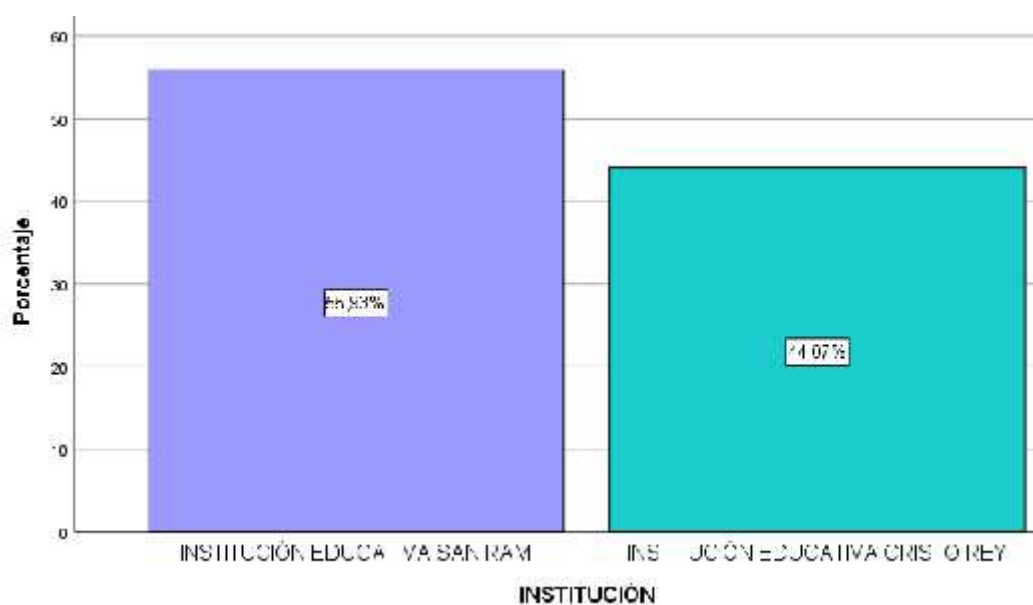
*Sexo en Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca.*

**Tabla 11**

*Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Instituciones	San Román	66	55,9
	Cristo Rey	52	44,1
	Total	68	118

Fuente: Instrumento de evaluación.



**Figura 5**

*Instituciones Educativas Secundarias Mejor Posicionadas en los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, del Distrito de Cajamarca*



**ANEXO 2. MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

SEXO	INST.	I1V1	I2V1	I3V1	I4V1	I5V1	I6V1	DIMENS ION1	I1V2	I2V2	I3V2	I4V2	I5V2	I6V2	DIMENS ION2	VARIA BLE
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	MAL O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR

MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	REGU LAR	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR

MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	MAL O	BUEN O		BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	MAL O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O		BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O		MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O		MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUEN O	BUEN O		BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O		BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR

FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	MAL O	BUEN O	MAL O	BUEN O		BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	REGU LAR	BUEN O		REGU LAR	MAL O	REGU LAR	MAL O	BUEN O	MAL O		REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGULA R	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	MAL O	BUEN O	BUEN O	BUEN O		BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O	MAL O	MAL O		MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O		MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O		BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR

MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	MAL O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	REGU LAR	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR

MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	BUEN O	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	MAL O	REGU LAR	BUEN O	REGULA R	MALO

FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	MAL O	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	MALO
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUENO	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	REGULA R	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O	MAL O	REGULA R	MAL O	REGU LAR	MAL O	BUEN O	MAL O	REGU LAR	MALO	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAM	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O

FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR



FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	MAL O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	REGU LAR	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR

FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O

FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	MAL O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO	BUEN O

FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	REGU LAR	MAL O	MAL O	REGU LAR	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	REGU LAR	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUEN O	BUENO O
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUENO	BUEN O	BUEN O	BUEN O	REGU LAR	BUEN O	BUEN O	REGULA R	BUEN O
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	BUEN O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR
FEMENI NO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	BUEN O	MAL O	MALO	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MAL O	MALO	MALO
MASCU LINO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	MAL O	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGU LAR	REGULA R	REGU LAR