



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**RELACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA E INSTITUCIONAL
Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA INTEGRADA 57004 ROSA DE AMÉRICA –
CHUMBIVILCAS, CUSCO 2024**

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

AUTOR:

Br. DAVID VIDAL TAIRO

ASESOR:

Dr. FREDDY FRANK GONZALES QUISPE

CÓDIGO ORCID:

0000-0002-5821-5448

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

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

El que suscribe, el Asesor FREDDY FRANK GONZALES QUISPE.....
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: RELACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA E
INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA INTEGRADA 57004 ROSA DE AMÉRICA - CHUMBIVILCAS,
CUSCO 2024.....

Presentado por: DAVID VIDAL TAIRO..... DNI N° 41509585 ;

presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN
MENTIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN.....

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02... veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 09.....%.

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

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

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

Cusco, 03 de agosto..... de 2026.....

Firma

Post firma

Freddy Frank Gonzales Quispe

Nro. de DNI 01344083

ORCID del Asesor 0000-0002-5821-5498

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:611986077.....

DAVID VIDAL TAIRO

**RELACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA E INSTITUCIONAL Y
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INT...**

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:611986077

149 páginas

Fecha de entrega

2 ago 2026, 7:47 p.m. GMT-5

30.990 palabras

Fecha de descarga

2 ago 2026, 7:56 p.m. GMT-5

181.006 caracteres

Nombre del archivo

TESIS DAVID.docx

Tamaño del archivo

3.9 MB

9% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 9%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. LEONCIO SOLIS QUISPE, Director de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **RELACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA E INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA 57004 ROSA DE AMÉRICA – CHUMBIVILCAS, CUSCO 2024** del / de la Br. DAVID VIDAL TAIRO. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día QUINCE DE JUNIO DE 2026.

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

Cusco, 31 de Julio de 2026

DR. RICARDO ENRIQUEZ ROMERO

Primer Replicante

AUCCACUSI

MGT. ROSALYNN TEJADA

Segundo Replicante

DR. EDWARDS JESUS AGUIRRE ESPINOZA

Primer Dictaminante

DR. JULIO CESAR LIMACHI QQUESO

Segundo Dictaminante

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	5
a. Problema general	5
b. Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación de la investigación.....	5
1.3.1. Justificación Teórica:.....	5
1.3.2. Justificación Metodológica:.....	6
1.3.3. Justificación Pedagógica:	6
1.3.4. Justificación Psicológica:	7
1.3.5. Justificación social.....	7
1.4. Objetivos de la investigación	7
a. Objetivo general.....	7
b. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II	9

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	9
2.1. Antecedentes empíricos de la investigación.....	9
2.1.1. Antecedentes Internacionales	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales	11
2.1.3. Antecedentes Local.....	13
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Gestión educativa	15
2.2.1.1. Dimensiones.....	20
2.2.1.1.1. Gestión Institucional	20
2.2.1.1.2. Gestión Pedagógica	20
2.2.1.1.3. Gestión Administrativa	21
2.2.1.1.4. Gestión Comunitaria	21
2.2.1.2. Problemáticas de la gestión educativa	22
2.2.1.3. Sistema educativo peruano	23
2.2.1.4. Liderazgo y gestión educativa	24
2.2.2. Gestión institucional	26
2.2.2.1. Gestión	26
2.2.2.2. Principios de la gestión	27
2.2.2.3. Gestión institucional	29
2.2.2.4. Dimensiones.....	35
2.2.2.4.1. Manejo de recursos.....	35

2.2.2.4.2. Gerencia educativa	36
2.2.2.5. Gestión de recursos humanos.....	36
2.2.2.6. Gestión de recursos	38
2.2.2.7. Gerente educativo y la gestión institucional	40
2.2.2.8. Gestión organizacional eficaz	43
2.2.2.9. La gestión de la calidad en la organización	47
2.2.3. Desempeño docente.....	49
2.2.3.1. Nueva visión de la profesión docente	52
2.2.3.2. Dimensiones de la profesión docente	61
2.2.3.3. Las dimensiones específicas de la docencia	63
2.2.3.4. Dimensiones.....	66
2.2.3.4.1. Planificación del trabajo pedagógico	66
2.2.3.4.2. Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	66
2.2.3.4.3. Responsabilidades profesionales.....	66
2.3. Marco conceptual	66
CAPÍTULO III.....	69
HIPÓTESIS Y VARIABLES	69
3.1. Hipótesis.....	69
a. Hipótesis general.....	69
b. Hipótesis específicas.....	69
3.2. Identificación de variables e indicadores	70

3.3. Operacionalización de variables.....	71
CAPÍTULO IV.....	74
METODOLOGÍA	74
4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica	74
4.2. Tipo y nivel de investigación	75
4.2.1. Tipo de investigación:	75
4.2.2. Nivel de investigación:	75
4.2.3. Diseño de investigación:.....	76
4.3. Unidad de análisis	77
4.4. Población de estudio.....	77
4.5. Tamaño de muestra	77
4.6. Técnicas de selección de muestra.....	78
4.7. Técnicas de recolección de información	78
4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	79
4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	79
CAPÍTULO V	80
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	80
5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	80
5.2. Descriptores de baremación de variables	81
5.3. Presentación de resultados	82
5.3.1. V.1 Gestión Educativa.....	82

5.4.2. V.2 Gestión Institucional.....	84
5.4.3. V.3 Desempeño Docente	86
5.5. Resultados inferenciales	95
5.3. Pruebas de Hipótesis	96
DISCUSIÓN	103
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	119
a. Matriz de consistencia	
b. Instrumentos de recolección de información	
c. Medios de verificación	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfoques de aprendizaje	51
Tabla 2 Identificación de variables e indicadores.....	70
Tabla 3 Operacionalización de variables	71
Tabla 4 Baremo de la variable gestión educativa	81
Tabla 5 Baremo de la variable gestión institucional.....	81
Tabla 6 Baremo de la variable desempeño docente.....	82
Tabla 7 Frecuencias del nivel de gestión educativa.....	82
Tabla 8 Frecuencias de las dimensiones de gestión educativa	83
Tabla 9 Frecuencias del nivel de gestión institucional	84
Tabla 10 Frecuencias de las dimensiones de gestión institucional	85
Tabla 11 Frecuencias del nivel de desempeño docente	86
Tabla 12 Frecuencias de las dimensiones de desempeño docente	87
Tabla 13 Frecuencias del nivel de gestión educativa y gestión institucional	88
Tabla 14 Frecuencias del nivel de gestión educativa y desempeño docente	89
Tabla 15 Frecuencias del nivel de gestión educativa y manejo de recursos	90
Tabla 16 Frecuencias del nivel de gestión educativa y gerencia educativa	91
Tabla 17 Frecuencias del nivel de gestión educativa y planificación del trabajo pedagógico	92
Tabla 18 Frecuencias del nivel de gestión educativa y gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje	93
Tabla 19 Frecuencias del nivel de gestión educativa y responsabilidad profesional.....	94
Tabla 20 Prueba de normalidad de las variables.....	95
Tabla 21 Análisis de correlación entre gestión educativa e institucional y desempeño docente	97
Tabla 22 Análisis de correlación entre manejo de recursos y gestión educativa	98

Tabla 23	Análisis de correlación entre gerencia educativa y la gestión educativa	99
Tabla 24	Análisis de correlación entre planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa	100
Tabla 25	Análisis de correlación entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa.....	101
Tabla 26	Análisis de correlación entre responsabilidad profesional y gestión educativa.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa conceptual sobre la noción de desarrollo profesional	53
Figura 2 Dimensiones específicas de la docencia	64
Figura 3 Marco de Buen Desempeño Docente	65
Figura 4 Ámbito de estudio.....	75
Figura 5 Nivel de gestión educativa.....	83
Figura 6 Dimensiones de gestión educativa.....	84
Figura 7 Nivel de gestión institucional	85
Figura 8 Dimensiones de gestión institucional	85
Figura 9 Nivel de desempeño docente	87
Figura 10 Dimensiones de gestión institucional	88
Figura 11 Nivel de gestión educativa y gestión institucional	89
Figura 12 Nivel de gestión educativa y desempeño docente	90
Figura 13 Nivel de gestión educativa y manejo de recursos.....	91
Figura 14 Nivel de gestión educativa y gerencia educativa.....	92
Figura 15 Gestión educativa y planificación del trabajo pedagógico	93
Figura 16 Gestión educativa y gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje	94
Figura 17 Nivel de gestión educativa y responsabilidad profesional	95

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, ubicada en Chumbivilcas, Cusco, durante el año 2024. Este estudio busca comprender cómo la planificación, organización y dirección de la gestión educativa e institucional impactan en la calidad del desempeño docente. Donde el objetivo general del estudio fue Determinar la relación que existe entre gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024, y la muestra estuvo constituida por 55 docentes de dicha institución. El diseño que se utilizó fue no Experimental transeccional y correlacional, y los instrumentos que se usaron fueron el cuestionario y la técnica fue la encuesta. Y los resultados obtenidos han sido que existe una relación significativa y positiva entre la gestión educativa y la gestión institucional, con un coeficiente de correlación de 0,709 y un nivel de significancia de 0,00 ($< 0,01$). Este hallazgo evidencia que una gestión educativa efectiva se vincula directamente con la calidad y el desempeño de la gestión institucional, destacando la importancia de alinear estrategias y procesos para fortalecer el funcionamiento global de las instituciones educativas. Por otro lado, no se encontró una relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente ($\text{sig.} = 0,169$, $\rho = -0,188$), lo que indica que la gestión educativa, en este caso, no tiene un impacto directo o determinante en el desempeño del personal docente.

Palabras Clave: Gestión, Gerencia, Motivación, Organización, Satisfacción

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between educational management, institutional management, and teacher performance in the Integrated Educational Institution 57004 Rosa de América, located in Chumbivilcas, Cusco, during the year 2024. The study aims to understand how the planning, organization, and direction of educational and institutional management impact the quality of teacher performance. The general objective of the study was to determine the relationship between educational and institutional management and teacher performance in the Integrated Educational Institution 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024. The sample consisted of 55 teachers from this institution. The research employed a non-experimental, cross-sectional, and correlational design, using a questionnaire as the instrument and a survey as the technique. The results revealed a significant and positive relationship between educational management and institutional management, with a correlation coefficient of 0.709 and a significance level of 0.00 (< 0.01). This finding demonstrates that effective educational management is directly linked to the quality and performance of institutional management, emphasizing the importance of aligning strategies and processes to strengthen the overall functioning of educational institutions. On the other hand, no significant relationship was found between educational management and teacher performance (sig. = 0.169, rho = -0.188), indicating that, in this case, educational management does not have a direct or determining impact on teacher performance.

Keywords: Management, Leadership, Motivation, Organization, Satisfaction

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones educativas enfrentan el desafío de garantizar una gestión eficiente que permita alcanzar altos niveles de desempeño docente y, en consecuencia, una educación de calidad. Este estudio tiene como objetivo principal analizar la relación entre la gestión educativa e institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, ubicada en Chumbivilcas, Cusco, durante el año 2024. Escribir sobre este tema resulta esencial, dado que la mejora continua en la gestión y el desempeño docente es clave para enfrentar los retos educativos en contextos rurales como el de esta institución.

El público principal de esta investigación lo constituyen directivos, docentes, investigadores y formuladores de políticas educativas, quienes hallarán en este trabajo un recurso significativo para interpretar cómo la gestión institucional repercute en el desempeño del personal docente. Este enfoque no solo busca describir la relación entre ambas variables, sino también ofrecer un marco interpretativo que oriente la toma de decisiones. El análisis propuesto permite identificar estrategias viables y acciones concretas encaminadas a optimizar tanto los procesos administrativos como los pedagógicos. De este modo, se contribuye a fortalecer la calidad educativa en escenarios similares, generando aportes prácticos y teóricos que enriquecen la reflexión académica y favorecen el diseño de políticas más pertinentes y sostenibles en el ámbito educativo.

La relación entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente constituye un tema de creciente interés en el ámbito educativo, debido a que estas variables influyen en el funcionamiento de las instituciones y en el cumplimiento de sus objetivos formativos. En contextos rurales y de diversidad sociocultural, como el de la provincia de Chumbivilcas, resulta necesario analizar cómo se desarrollan los procesos de gestión y de qué manera estos se articulan con la labor docente. El estudio de estas variables permite generar

información pertinente para fortalecer la toma de decisiones, optimizar los procesos organizacionales y contribuir al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

La presente investigación se justifica por su aporte teórico, metodológico y práctico al campo de la gestión educativa. Desde una perspectiva académica, contribuirá a ampliar el conocimiento sobre la interacción entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente en instituciones educativas del contexto cusqueño. Asimismo, los resultados servirán como referencia para directivos, docentes e investigadores interesados en promover estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión escolar y al desarrollo profesional docente. En ese sentido, el propósito principal del estudio es determinar la relación existente entre dichas variables en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América de Chumbivilcas, durante el año 2024.

Este estudio es de gran importancia para la comunidad científica, ya que aporta evidencia empírica sobre la interacción entre variables clave en el ámbito educativo, especialmente en un contexto rural como el de Chumbivilcas. Los resultados de esta investigación no solo contribuirán al desarrollo de la teoría sobre gestión y desempeño en el sector educativo, sino que también ofrecerán herramientas prácticas para mejorar la calidad de la educación en instituciones con características similares.

Para ello, el trabajo de investigación se organiza de la siguiente manera.

Capítulo I: Aborda el diseño del problema que se planteó en la tesis, en que la descripción del contexto problemático, justificación, formulación y objetivos del problema planteado.

Capítulo II: Corresponde al desarrollo del marco teórico y conceptual, en la cual se realizaron las conceptualizaciones (bases teóricas) de la investigación, marco conceptual y antecedentes de investigaciones anteceditas a la presente investigación.

Capítulo III: Se refiere a la formulación de la hipótesis y variables, en donde se detalla las hipótesis elaboradas para la investigación y las variables que se utilizaron para el estudio.

Capítulo IV: Donde se encuentra la metodología de la investigación, en la cual está el espacio de tesis nivel, tipo de investigación, población de análisis y estudio, la muestra de la población en estudio, técnicas que se consideró para tomar la muestra, técnica de recolección de información, análisis e interpretación de los resultados obtenidos y técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

Capítulo V: Se desarrolló los resultados y discusión, donde se detalla el procesamiento, análisis e interpretación; prueba de hipótesis y la discusión de resultados. Finalmente se expone las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

La gestión educativa se entiende como el conjunto de acciones, decisiones y procesos que permiten organizar, dirigir, acompañar y evaluar el funcionamiento de una institución educativa. Según Freire y Miranda (2014) describe la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces.

La gestión institucional se refiere a la forma en que una institución educativa organiza sus recursos humanos, materiales, económicos y administrativos para alcanzar sus metas. Según Martínez (2022), la gestión institucional en educación comprende procesos, políticas y prácticas administrativas para asegurar el funcionamiento efectivo y el cumplimiento de metas. Involucra planificación, organización de recursos, dirección de actividades y evaluación continua. Aborda liderazgo escolar, toma de decisiones, currículum, diversidad y calidad educativa, promoviendo una cultura organizacional ética, participativa y colaborativa entre los miembros de la comunidad educativa.

El desempeño docente se define como el conjunto de acciones profesionales que realiza el maestro para cumplir adecuadamente su labor educativa. Según el MINEDU (2014) enfatiza en la importancia de realizar cambios significativos en la práctica de la enseñanza, así como en los enfoques para profesionalizar el trabajo de los docentes y reconocer el valor del conocimiento pedagógico en la sociedad. Esto representa un desafío que debe ser abordado de manera colaborativa y sostenida por parte del Estado peruano, los docentes y la sociedad en general.

A nivel internacional, diversas investigaciones han destacado la importancia de la gestión educativa y la gestión institucional en el mejoramiento de la calidad educativa. Según Fullan (2005), en su obra "Liderando en una cultura de cambio", la gestión educativa efectiva implica la creación de una visión compartida, el fomento del aprendizaje profesional de los docentes y el establecimiento de relaciones colaborativas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Este enfoque resalta la necesidad de una gestión eficaz para lograr resultados significativos en el desempeño de los estudiantes.

En el contexto nacional, el Ministerio de Educación del Perú (2022) ha enfatizado la importancia de una gestión educativa descentralizada y participativa con el fin de garantizar la calidad de la educación en las instituciones educativas del país. Asimismo, en su Lineamiento para la Gestión Escolar 2022 se destaca la necesidad de fortalecer la gestión institucional; de igual modo, se resalta la promoción del liderazgo pedagógico y la mejora de la capacidad de gestión de directores y docentes. En consecuencia, estas acciones buscan lograr una educación inclusiva y de calidad.

A nivel regional, en la ciudad de Cusco, se han realizado estudios que señalan la relación entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente en instituciones educativas particulares. Por ejemplo, en el estudio de Pérez (2019) sobre "La gestión educativa en las instituciones educativas particulares del Cusco", se evidencia la importancia de una gestión efectiva en la mejora de la calidad educativa y el logro de resultados académicos satisfactorios.

En la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, ubicada en la provincia de Chumbivilcas, se ha identificado la necesidad de estudiar la relación entre la gestión educativa e institucional y el desempeño docente, debido a que ambos aspectos son fundamentales para garantizar una educación de calidad. La gestión educativa e institucional

comprende todas las acciones que realizan los directivos y la comunidad educativa para planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de la institución, mientras que el desempeño docente se relaciona con la manera en que los profesores preparan sus clases, desarrollan los procesos de enseñanza, evalúan los aprendizajes y cumplen sus responsabilidades profesionales. Sin embargo, en algunas ocasiones pueden presentarse dificultades relacionadas con el manejo de los recursos, la gerencia educativa, la planificación del trabajo pedagógico y el seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que puede limitar el cumplimiento eficiente de las actividades educativas. Asimismo, cuando no existe una adecuada organización institucional, una comunicación efectiva o una clara orientación del trabajo pedagógico, los docentes pueden encontrar mayores dificultades para desarrollar sus funciones de manera eficiente. Del mismo modo, las limitaciones en la responsabilidad profesional, el trabajo coordinado y la gestión de los procesos educativos pueden influir negativamente en el desempeño docente y en el logro de los objetivos institucionales. Por esta razón, resulta importante investigar esta problemática, ya que permitirá conocer mejor cómo se relacionan estas variables dentro de la institución educativa e identificar aquellos aspectos que requieren fortalecimiento para contribuir a una mejor gestión y a un mejor desempeño de los docentes.

En la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América de la provincia de Chumbivilcas se han observado diversas situaciones relacionadas con la gestión educativa e institucional que podrían estar influyendo en el desarrollo de las actividades pedagógicas. Entre ellas se evidencian dificultades en la coordinación de acciones entre los diferentes actores educativos, limitaciones en la planificación y seguimiento de algunas actividades institucionales, así como la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y trabajo colaborativo. Del mismo modo, se perciben diferencias en el cumplimiento de las responsabilidades pedagógicas y administrativas por parte de algunos docentes, situación que

podría repercutir en la organización del trabajo escolar y en el logro de los objetivos institucionales. Esta realidad genera la necesidad de analizar cómo se relacionan la gestión educativa e institucional con el desempeño docente, a fin de identificar aspectos susceptibles de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa en la institución.

Las consecuencias de esta problemática pueden reflejarse en una menor calidad de los procesos educativos, dificultades en la coordinación institucional, escaso trabajo colaborativo, limitada participación docente y bajo cumplimiento de los objetivos escolares. Del mismo modo, una gestión educativa e institucional débil puede afectar la motivación de los docentes, reducir su compromiso con la institución y limitar la mejora continua de su práctica pedagógica. Como resultado, los estudiantes podrían presentar dificultades en sus aprendizajes y la institución educativa tendría mayores problemas para alcanzar una educación de calidad.

Por ello, la presente investigación se justifica porque permitirá determinar la relación existente entre la gestión educativa e institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América de Chumbivilcas, Cusco, durante el año 2024. Los resultados aportarán información útil para comprender mejor la realidad educativa de la institución y servirán como base para proponer acciones orientadas a mejorar la gestión, fortalecer el trabajo pedagógico y promover un mejor desempeño docente. Además, esta investigación podrá ser utilizada como antecedente para futuros estudios relacionados con la gestión educativa, la gestión institucional y la calidad del desempeño docente.

1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024?

b. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación Teórica:

La presente investigación se justificó porque permitió conocer mejor la relación entre la gestión educativa e institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América. A través de los resultados, se logró comprender cómo

aspectos como la planificación, la organización, la dirección, el manejo de recursos y la gestión institucional se relacionaron con el trabajo que realizan los docentes. Además, la información obtenida contribuyó a ampliar los conocimientos sobre estas variables y podrá servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión educativa y el desempeño docente.

1.3.2. Justificación Metodológica:

La investigación se justificó metodológicamente porque utilizó el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y el nivel correlacional, los cuales permitieron recopilar y analizar información de manera objetiva para determinar la relación entre las variables estudiadas. Asimismo, se aplicaron cuestionarios y procedimientos estadísticos que facilitaron la obtención de resultados confiables y ordenados. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo permite medir variables y analizar datos numéricos para responder preguntas de investigación y comprobar hipótesis. Por ello, la metodología utilizada permitió desarrollar el estudio de manera sistemática y científica.

1.3.3. Justificación Pedagógica:

La investigación tuvo importancia pedagógica porque permitió identificar cómo la gestión educativa e institucional se relacionó con el desempeño de los docentes dentro de la institución educativa. Los resultados ayudaron a comprender mejor aquellos aspectos que favorecieron o dificultaron la planificación de las actividades pedagógicas, el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el cumplimiento de las responsabilidades docentes. Asimismo, la información obtenida podrá ser utilizada para plantear acciones orientadas a mejorar la práctica pedagógica y fortalecer la calidad de la enseñanza.

1.3.4. Justificación Psicológica:

La investigación también tuvo importancia psicológica porque permitió comprender cómo la gestión educativa e institucional puede influir en la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales de los docentes. Cuando una institución está bien organizada y existe una adecuada comunicación entre sus integrantes, los docentes suelen sentirse más valorados, motivados y comprometidos con su trabajo. Por ello, los resultados servirán para identificar aspectos que contribuyan al bienestar profesional y personal de los docentes.

1.3.5. Justificación social

La investigación presentó relevancia social porque sus resultados beneficiarán a toda la comunidad educativa. Una adecuada gestión educativa e institucional, junto con un buen desempeño docente, contribuye a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, la información obtenida podrá servir para fortalecer la gestión escolar, promover una mayor participación de los docentes y generar mejores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes, beneficiando también a los padres de familia y a la comunidad en general.

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

b. Objetivos específicos

Identificar la relación que existe entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Estimar la relación que existe entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Comparar la relación que existe entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Establecer la relación que existe entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Diferenciar la relación que existe entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes empíricos de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Ninco (2021) realizó un estudio titulado: Liderazgo pedagógico en el desarrollo de la gestión educativa en la Institución Educativa Luis Edgar Durán Ramírez de Paicol, Huila en la ciudad de Panamá del país de Panamá. El objetivo general del estudio fue Liderazgo pedagógico en el desarrollo de la gestión educativa en la Institución Educativa Luis Edgar Durán Ramírez de Paicol, Huila. La muestra estuvo constituida por Liderazgo pedagógico en el desarrollo de la gestión educativa en la Institución Educativa Luis Edgar Durán Ramírez de Paicol, Huila. El diseño que se utilizó fue Exploratorio descriptivo transversal. Los instrumentos que se usaron fueron una encuesta. Y los resultados obtenidos han sido Los resultados de la investigación confirman que las condiciones de la gestión educativa que hacen posible un liderazgo pedagógico en la Institución Luis Edgar Durán Ramírez de Paicol, Huila. En primer lugar, las acciones de liderazgo donde se destaca la capacidad de lectura del contexto y del rol que como actores de esa realidad se tiene en las relacionadas con lo pedagógico, lo comunitario, el bienestar y lo administrativo. Estos son los caminos más efectivos para mejorar progresivamente la calidad integral de los educandos, además de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje; así como el acompañamiento, la exigencia y el fomento de redes o equipos de trabajo para solventar cualquier dificultad o llevar a cabo tareas específicas, que realcen el valor del desarrollo humano y el desarrollo profesional.

Portocarrero et al., (2021) realizó un estudio titulado: Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia en la ciudad de Medellin del país de Colombia. El

objetivo general del estudio fue explicar la relación entre la gestión y la sostenibilidad de las instituciones de educación superior públicas (IESPs) y determinar los aspectos relevantes a intervenir en pro de la sostenibilidad y de la facilitación de la toma de decisiones. La muestra estuvo constituida por 42 rectores y vicerrectores de IESPs de Colombia. El diseño que se utilizó fue explicativo y analítico. Los instrumentos que se usaron fueron la encuesta. Y los resultados obtenidos han sido Las estimaciones del modelo de Ecuaciones Estructurales son realizadas en el software R. En primer lugar, se muestra el valor de la prueba del alfa de Cronbach, para mostrar la consistencia del modelo estimado. La prueba del grado de relación conjunta, es de 68%, indicando una consistencia aceptable para el conjunto de variables usadas para las estimaciones del análisis del factor. Kaiser-Meyer-Olkin Statistics - Llamado: KMOS (x = prueba km)- Resultado: KMO-Criterio: 69%. El alfa de Cronbach estimado con las variables de la base de datos usada en las estimaciones, tiene un valor de 93%, mostrando que la base tiene una buena asociación y correlación, esto implica que la base de datos usada es consistente para la estimación propuesta. La tabla 1 muestra los indicadores del modelo SEM estimado, generan confianza ya que se presenta una explicación de variabilidad aproximado del 95% en el índice CFI, para los resultados mostrados a continuación

Villalobos et al., (2022) realizó un estudio titulado: Ética del gerente educativo y desempeño docente en educación media general en la ciudad Maracaibo del país Venezuela. El objetivo general del estudio fue determinar el grado de relación entre el desempeño docente y la ética del gerente educativo en Educación Media General, en el Municipio Mara, Zulia-Venezuela. La muestra estuvo constituida por 56 individuos. El diseño que se utilizó fue correlacional, descriptiva, no experimental, transversal y de campo. El instrumento que se utilizó fue cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido existen debilidades relacionadas con los principios éticos del gerente educativo, específicamente, los indicadores Tolerante y Equitativo en las instituciones analizadas, también se encontraron carencias respecto a la

ética del gerente educativo, las cuales deben ser atendidas oportunamente, debido a que estos aspectos son necesarios para efectuar un manejo y trato adecuado del personal, e impulsar el cumplimiento de los propósitos institucionales de manera efectiva, aprovechando las relaciones interpersonales y los recursos humanos con los que cuenta la organización educativa

Moreno (2024) realizó un estudio titulado: Incidencia de la gestión institucional en el bienestar de los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja en la ciudad de Loja del país de Ecuador. El objetivo general del estudio fue determinar la incidencia de la gestión institucional en el bienestar de los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja. La muestra estuvo constituida por 400 alumnos. El diseño que se utilizó fue un estudio aplicado de enfoque cuantitativo. Los instrumentos que se usaron fue un formulario de preguntas, que fue validado por 5 expertos y que contó con una confiabilidad del 93 %. Y los resultados determinaron que el nivel alto de las variables y sus dimensiones alcanzó porcentajes superiores al 60 %; a excepción de la dimensión salud, que logró el 45 %. Se concluye que la variable gestión institucional influye en el bienestar de los estudiantes, y que se debe mejorar de forma integral su salud física y mental.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Rivera (2023) realizó un estudio titulado: Gestión educativa y desempeño docente en una institución educativa, Lima-2022. en la ciudad de Lima del país de Perú. El objetivo general del estudio fue determinar si existe relación entre la gestión educativa y desempeño docente en una institución educativa. La muestra estuvo constituida por 88 docentes de la institución educativa. El diseño que se utilizó fue no experimental de corte transversal. Los instrumentos que se usaron fueron una encuesta. Y los resultados obtenidos han sido que, a través del estadístico Alfa de Cronbach para la variable Gestión educativa ($\alpha=0,888$) y para la variable Desempeño docente ($\alpha=0,934$) que demuestra una alta confiabilidad. Se concluyó

que la relación es significativa entre Gestión educativa y el desempeño docente, afirmación fundamentada en el $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ luego de aplicar la prueba Rho de Spearman, se obtuvo que el valor del coeficiente de correlación $0,643^{**}$ lo que indica que la Gestión educativa y el Desempeño docente tienen una correlación positiva considerable.

Arellano (2023) realizó un estudio titulado: Gestión educativa estratégica y compromiso organizacional en una institución educativa de la Victoria – Chiclayo en la ciudad de Chiclayo del país de Perú. El objetivo general del estudio fue establecer la relación de las variables de gestión educativa estratégica y compromiso organizacional de una institución educativa del nivel secundario del distrito de La Victoria-Chiclayo. La muestra estuvo constituida por 30 docentes. El diseño que se utilizó fue no experimental transversal de alcance correlacional y nivel descriptivo. Los instrumentos que se usaron fueron un cuestionario por cada variable. Y los resultados obtenidos han sido ubicaron a las dos variables en una categoría media, teniendo como valores el 53.3% para gestión educativa estratégica y 60% para compromiso organizacional. Habiéndose obtenido una correlación positiva alta entre las variables gestión educativa estratégica y compromiso organizacional con un Rho de Spearman = 0.859.

Rojas (2024) realizó un estudio titulado: Participación de los padres de familia para fortalecer la gestión institucional en instituciones de educación primaria multigrado, La Coipa en la ciudad de Chiclayo del país de Perú. El objetivo general del estudio fue proponer un programa de participación familiar para fortalecer la gestión Institucional en instituciones educativas de educación primaria multigrado, La Coipa. La muestra estuvo constituida por 80 padres de familia. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se usaron fueron la encuesta. Y los resultados obtenidos han sido que, la gestión institucional según la investigación se encuentra en un nivel regular, evidenciándose la falta de

convocatoria hacia los padres, para incluirlos en la gestión de la Institución educativa, esto porque el 71,3 % de padres perciben el nivel de la gestión institucional como regular.

2.1.3. Antecedentes Local

Quispe y Farfan (2022) realizó un estudio titulado: Gestión institucional y satisfacción laboral en el personal administrativo y de servicios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco 2022. en la ciudad Cusco del país Perú. El objetivo general del estudio fue analizar la relación entre gestión institucional con la satisfacción laboral en el personal administrativo y de servicios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo 2022. La muestra estuvo constituida por 208 trabajadores del área administrativa y de servicios. El diseño que se utilizó fue no experimental y de corte transversal. Los instrumentos que se usaron fueron la encuesta y un instrumento denominado cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido que existe una relación significativa entre la gestión institucional y la satisfacción laboral con un valor de significancia entre 0,00. Además, el coeficiente del Rho de Spearman es de 0,530 indicando que la relación es directa y positiva, lo cual significa que, a una mejor gestión institucional, existirá una mejor satisfacción laboral, y viceversa.

Pacheco (2022), realizó la investigación titulada: “Habilidades directivas y gestión institucional desde la percepción docente en dos instituciones educativas estatales, Kimbiri, La Convención, Cusco, 2022”, cuyo objetivo principal fue determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión institucional desde la percepción docente de dos instituciones educativas estatales del distrito de Kimbiri, provincia de La Convención, Cusco. La muestra estuvo conformada por 66 docentes, a quienes se les aplicó un censo. Asimismo, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario con escala ordinal tipo Likert, validado mediante juicio de tres expertos y sometido a una prueba de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0,949 para la variable habilidades directivas y 0,937 para la variable gestión institucional. El diseño utilizado fue de

enfoque cuantitativo, tipo aplicada, método hipotético-deductivo, diseño no experimental y corte transversal. Los resultados evidenciaron que las habilidades directivas influyen significativamente en la gestión institucional, obteniéndose un valor de significancia de $p = 0,000$, menor al nivel de error de 0,05. Asimismo, la prueba de regresión logística ordinal mostró valores de Pseudo R^2 de Cox y Snell de 99,4 % y de Nagelkerke de 100 %, demostrando que la gestión institucional es explicada significativamente por las habilidades directivas. Finalmente, se concluyó que el fortalecimiento de las habilidades directivas contribuye de manera significativa al mejoramiento de la gestión institucional en las instituciones educativas estudiadas.

García (2022) realizó un estudio titulado: liderazgo motivacional y desempeño docente en la institución educativa sagrado corazón de Jesús - Cusco 2022 en la ciudad Cusco del país Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo motivacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco 2022. La muestra estuvo constituida por 101 docentes. El diseño que se utilizó fue no experimental y un nivel correlacional. El instrumento que se utilizó fue cuestionario Y los resultados obtenidos han sido que, se demuestra que existe relación directa entre el liderazgo motivacional y el desempeño docente en la Institución Educativa, con base en la estadística de Chi cuadrado donde se halló el valor de 71.015^a y el p valor de 0,000 es menor que 0,05 por lo que, se acepta la hipótesis alterna, asimismo el 50% de docentes de la Institución encuestados calificaron al liderazgo motivacional como deficiente, ya que, no desarrollan de forma adecuada la motivación de logro, poder y afiliación, debido a la falta de dirección, empoderamiento, conexión interpersonal y de metas claras, por otro lado, el 42% de docentes calificaron al desempeño docente en la Institución como deficiente, ya que, hay una precaria preparación de lecciones, falta de atención a las necesidades individuales de los alumnos,

baja calidad en la instrucción, baja colaboración entre colegas y baja reflexión sobre la práctica docente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión educativa

A pesar de que el concepto de gestión educativa nace desde los años sesenta en los Estados Unidos, setenta en el viejo continente y es usada a inicio de los ochenta en América Latina (Casassus, 2000) es difícil encontrar un concepto exacto sobre gestión en relación al nivel educativo pues estas en diversas ocasiones no son precisas e incluso llegan a tener significados opuestos (Cejás, 2010). Por ello para la aplicación de la gestión educativa es común el uso de modelos esquemáticos pues estos son esencialmente conceptuales debido a que no existe uno capaz de adaptarse a todos los casos (Barreda, 2014).

De esta manera Mezher et al. (2016) muestran a la gestión educativa como: “proceso de transformación de las personas, instruyéndolas y educándolas en la acción de enseñanza y aprendizaje entre profesores (as) y estudiantes, en la cual los primeros enseñan a aprender y los segundos aprenden a aprender” (p. 232), sin embargo, esta concepción se circunscribe únicamente al ámbito pedagógico de la institución educativa, relegando los aspectos institucionales y administrativos que también forman parte de su gestión. Esta situación es comparable a lo que ocurre con determinadas políticas educativas que orientan la gestión exclusivamente hacia el logro de aprendizajes medidos mediante estándares, exigiendo a los docentes asumir decisiones que, en muchos casos, exceden las competencias y atribuciones propias de su función (Del Villar, s. f.). En consecuencia, dichas políticas no promueven una gestión educativa integral que articule y considere las diversas dimensiones que conforman el funcionamiento de la institución educativa.

Por otra parte, así como algunos autores restringen la gestión educativa al ámbito pedagógico, otros la conciben desde una perspectiva predominantemente empresarial. En este sentido, Aristulle y Rinaudo (2016) sostienen que la gestión es entendida como un proceso técnico y aparentemente neutral, orientado principalmente a la eficiencia y a la división del trabajo, con escasa interacción entre los actores, los objetivos y los fines institucionales. Bajo este enfoque, la incorporación de un modelo propio del ámbito empresarial al contexto educativo conlleva el riesgo de desvirtuar el sentido pedagógico de la gestión, al establecer una separación entre los componentes administrativos y los procesos pedagógicos que deberían desarrollarse de manera articulada. Gvirtz, Grimberg y Abregú (2012) citado en Aristulle y Rinaudo (2016) aclaran la importancia de crear una definición sobre la gestión en base a las necesidades y demandas de cada área es así como en nuestro país el Ministerio de

Educación (2002) citado en Freire y Miranda (2014) describe la gestión educativa como: “una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces” (p. 14), es así como conceptualiza no solo el lado pedagógico sino también el administrativo que al ser desarrollados de manera conjunta tendrá mayores beneficios para la institución educativa.

Al igual que en la gestión empresarial la gestión educativa plantea el mismo proceso para el desarrollo de la acción educativa de manera eficiente siendo de esta forma la integración de acciones en la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, el control y la evaluación (Cejás, 2010; Ministerio de Educación, 2011).

En esta línea, Weihrich (2004) citado en Osorio y Osorio (2013) sostiene que la planificación consiste en definir la misión, la visión y los objetivos de la organización, así

como establecer las estrategias y los recursos necesarios para alcanzarlos. Asimismo, señala que la organización implica diseñar una estructura que permita asignar funciones y responsabilidades específicas a cada integrante de la institución. Respecto a la dirección, el autor la concibe como el proceso orientado a poner en práctica los planes previamente establecidos, mediante la coordinación de los esfuerzos del personal dentro de la estructura organizacional, para lo cual resulta indispensable motivar, comunicar y supervisar el desempeño de los miembros. Finalmente, identifica el control como la etapa destinada a evaluar los resultados obtenidos y verificar que estos se ajusten a lo planificado, permitiendo realizar las acciones correctivas que sean necesarias.

En ese sentido, Marín y Atencio (2008) sostienen que la ausencia o aplicación inadecuada de los procesos administrativos puede repercutir de manera negativa en el desempeño de una organización. Por ello, enfatizan la necesidad de evaluar de forma continua las actividades desarrolladas por el personal, tomando en consideración las metas institucionales, la planificación establecida y los recursos disponibles. Asimismo, destacan la importancia de articular adecuadamente las funciones de organización, dirección y control, con el propósito de garantizar el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, este proceso deberá estar presente en cada una de las acciones que se tomen dentro de la gestión educativa de esta manera asegura el mejoramiento continuo con una mirada hacia la calidad total basada en principios de equidad, pertinencia, eficiencia y eficacia para una gestión educativa de calidad (Ministerio de Educación de Perú, 2013).

Para poder ejercer una gestión educativa sobresaliente es necesario que cada institución educativa construya un “Proyecto Educativo Institucional, instrumento orientador de la gestión de cada escuela o colegio, junto con su ideario” (Ruiz y López, s/f, p.9) que le

permitirá también darle un mayor sentido al proceso buscando que se efectúen de la mejor manera (Cejas, 2010).

Frente a todo lo expuesto la gestión educativa no será la única que deberá mejorar para alcanzar cambios significativos en nuestro sistema educativo, esto supone, por lo tanto, ir más allá de lo que se concibe como gestión educativa o pedagógica (Barreda, 2014).

Desde la perspectiva de la toma de decisiones basada en la información disponible, es posible identificar diversos tipos de gestión educativa, varios de los cuales se evidencian en las instituciones educativas de nuestro país. Esta realidad responde, en gran medida, a que numerosas instituciones aún carecen de sistemas de información adecuados que proporcionen datos oportunos y confiables para sustentar el proceso de toma de decisiones, lo que limita la implementación de una gestión más eficiente, estratégica y orientada al logro de los objetivos institucionales.

El primer tipo es la gestión informada una de las más importantes pues esta basa sus decisiones en datos, información y estudios situacionales, tomando decisiones acordes a las necesidades de los alumnos y la comunidad (Valenzuela, Ramírez y Alfaro, 2009).

Otro tipo de gestión es la denominada gestión por ensayo y error, la cual se caracteriza por la adopción de decisiones en ausencia de información suficiente, recurriendo principalmente a la intuición y sin una evaluación previa de las posibles consecuencias o del impacto que estas puedan generar en la institución. Este enfoque se distingue por la aplicación de respuestas inmediatas y poco fundamentadas, semejantes a procedimientos de búsqueda aleatoria. Al respecto, Gros (1990) señala que uno de los principales inconvenientes de las búsquedas al azar es que, frente a problemas complejos, suelen desaprovecharse numerosos movimientos (p. 423). En el contexto de la gestión educativa, dichos movimientos

pueden interpretarse como acciones o actividades ejecutadas sin una planificación adecuada ni resultados efectivos para el logro de los objetivos institucionales.

El tercer tipo es la denominada gestión ineficiente donde los directivos no toman en cuenta la información a pesar de tenerla a su disposición creando decisiones sin valor alguno para la institución, un estado u organización ineficiente es incapaz de alcanzar objetivos ya sean a mediano o largo plazo (Petrella y Joyanes, 2007).

Por último, la gestión ausente se caracteriza por la falta de acciones o intervenciones, debido a la inexistencia de información que permita sustentar el proceso de toma de decisiones. En este contexto, la adecuada organización y sistematización de la información adquiere un papel fundamental, ya que constituye la base para adoptar decisiones pertinentes y oportunas. Aunque este proceso representa una de las funciones más complejas dentro de la gestión, resulta indispensable para orientar las acciones institucionales. En este sentido, Rico (2016) sostiene que la toma de decisiones reafirma las acciones que deben emprenderse y requiere una participación colectiva y acertada, favoreciendo la formulación de estrategias que permitan ejecutar de la mejor manera las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales (p. 58).

No obstante, para la definición de las dimensiones de la gestión educativa se tomó como referencia la clasificación propuesta por el Ministerio de Educación (2011), la cual establece cuatro dimensiones fundamentales: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. Esta categorización permite comprender la gestión educativa desde una perspectiva integral, al considerar los principales ámbitos que intervienen en el funcionamiento y desarrollo de las instituciones educativas.

2.2.1.1. Dimensiones

2.2.1.1.1. Gestión institucional

El Ministerio De Educación (2011) la señala: “conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa” (p. 84), de esta forma involucra aspectos como la “promoción de trabajo colaborativo, consensuar objetivos comunes de aprendizaje, seguimiento y monitoreo del quehacer docente, procedimientos administrativos basados en la generación y procesamiento sistemático de información, colaboración con padres de familia, entre otros” (Acevedo, Valenti, y Aguiñaga, 2017, p. 60), esto con el objetivo de cumplir la misión de la institución respondiendo a las diferentes exigencias del contexto social en la que vive cada alumno (Andrade, 2012). Asimismo, Rico (2016) indica que una gestión institucional adecuada facilitará la consecución de resultados tangibles favoreciendo la mejora de los planes actuales y a futuro siempre que esta se gestione bajo directrices administrativas y factibles para el entorno educativo.

2.2.1.1.2. Gestión pedagógica

La dimensión pedagógica tiene como propósito contribuir a la formación de las futuras generaciones para que participen de manera activa en el desarrollo de la sociedad, promoviendo la formación integral del ciudadano (Rodríguez, 2000). En este sentido, se encuentra directamente vinculada con los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en la institución educativa. Asimismo, de acuerdo con la Agencia de la Calidad de la Educación (s. f.) y Rodríguez (2000), esta dimensión comprende tres componentes esenciales: la gestión curricular, orientada a fortalecer la eficacia de la labor educativa; los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, dirigidos a garantizar el logro de los

aprendizajes; y el apoyo al desarrollo integral de los estudiantes, considerando sus dimensiones académica, afectiva y social.

2.2.1.1.3. Gestión administrativa

Comprende la dirección de los recursos humanos, materiales, económicos en relación a todos los actores educativos, y de esta forma nos lleve a tomar decisiones guiadas hacia el logro de los objetivos planteados (Ministerio de Educación, 2011), además para el cumplimiento de estos objetivos será necesario aplicar los criterios en administración como el proceso administrativo, esto quiere decir, planear, organizar, dirigir y controlar, todos ellos acordes con la cultura de la organización (Mendoza, 2017; Romero y Pabón, 2011).

2.2.1.1.4. Gestión comunitaria

La dimensión comunitaria se orienta al desarrollo de una gestión articulada que involucra no solo a los directivos y docentes, sino también a los estudiantes, las familias y demás actores de la comunidad donde se encuentra ubicada la institución educativa. Debido a este carácter integrador, también se le denomina gestión participativa, ya que promueve la intervención de los diferentes miembros de la comunidad educativa en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de las acciones institucionales “debería ser entendida como un fin en sí mismo, sino como un medio para asegurar una mejor enseñanza, dado que permite incluir a los docentes y a los alumnos en el sistema educativo de una manera distinta a los modelos pedagógicos tradicionales, que entendían a los primeros como ejecutores y a los segundos como consumidores” (Aristulle y Rinaudo, 2016, p. 5).

En este contexto, las dimensiones de la gestión educativa constituyen referentes que facilitan el análisis e interpretación de los distintos procesos que se desarrollan al interior de la institución educativa, permitiendo comprender con mayor precisión su dinámica y orientar la implementación de acciones pertinentes para el cumplimiento de las metas institucionales.

Asimismo, estas dimensiones funcionan como instrumentos de análisis que favorecen la identificación de fortalezas y necesidades en el funcionamiento institucional, materializándose mediante procedimientos, estrategias y herramientas adaptadas a las características y al contexto específico de cada institución educativa (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

2.2.1.2. Problemáticas de la gestión educativa

López (2010) establece que la gestión educativa dentro de cada institución educativa deberá ser clara y eficiente para conseguir que los aprendizajes alcanzados sean de calidad, adicionalmente a ello señala tres factores que perjudican la gestión en cada institución, estos son:

- La ausencia de un liderazgo efectivo de los directores
- Un desconocimiento de herramientas modernas de gestión
- Una cultura organizacional fuertemente arraigada

Para el logro del liderazgo efectivo el líder deberá estar preparado para crear y a su vez obligar a que cada uno de los miembros que se encuentren laborando en la institución acepten la nueva cultura organizacional de modo que se instaure un clima de trabajo en equipo, de compromiso, participación e identificación con los objetivos de la organización, demostrando que cualquiera de las acciones que ellos realicen tendrán una repercusión, ya sea buena o mala, dentro de la organización y de lo que se quiere lograr (Chacón, 2011). Sobre el marco expuesto Martínez e Ibarrola (2015) explican que el papel del líder: “provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje” (p. 60).

No existe un conocimiento total de los instrumentos de gestión modernos que repercuten sustancialmente en las instituciones educativas y dentro de ella en el desarrollo de su proceso administrativo (Alvarez, Ibarra y Miranda, 2013).

El último factor señalado por López (2010) refiriéndose a una cultura organizacional fuertemente arraigada, hace referencia a la resistencia al cambio, al querer seguir con los mismos procesos de gestión tradicionales. Raczynski y Salinas (2008) citado por Conejeros, Manríquez y Solar (2009) aclaran que no habrá cambio alguno en la educación ni en la mejora sustentable mientras los integrantes a nivel de aula y como unidad no se adapten a los cambios, lo que significa que terminen incorporándolo a sus conductas. Igualmente, Fernández y Torres (2006) identifican como uno de los mayores obstáculos que bloquean los planes de mejora que se desarrollan con la gestión: “cierre (personal, institucional, y estratégico o del sistema) como actitud de no estar abierto a la crítica, a lo nuevo, al aprendizaje y a la mejora” (p. 182).

2.2.1.3. Sistema educativo peruano

El sistema educativo peruano está dividido en 2 grandes ramas estas abarcan la Educación Básica y la Educación Superior dentro de la primera se encuentra la Educación Básica Regular dividida en los niveles de inicial, primaria y secundaria, la Educación Básica Alternativa, la Educación Básica Especial y la Educación Técnico- Productiva, por otro lado, la Educación Superior está dividida en la Educación Superior Universitaria, Técnica y Pedagógica (Jopen, Gómez y Olivera, 2014).

En el marco de esta estructura organizativa, la Dirección Regional de Educación tiene la responsabilidad de supervisar y orientar el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas de Educación Básica, labor que realiza de manera articulada con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). Ambas instancias persiguen un objetivo común orientado

al fortalecimiento del sistema educativo, el cual consiste en promover “el establecimiento de una gestión educativa transparente, equitativa y eficaz, que garantice una adecuada descentralización y la evaluación efectiva de sus avances y resultados, y que instaure mecanismos de vigilancia y control ciudadano” (Manrique, 2011, p. 22).

Sin embargo, existen restricciones que deben ser dominadas para que el avance del sistema educativo pueda ser significativo y supere sus deficiencias tanto en el nivel institucional como en su organización y gestión (Gómez y Macedo, 2010).

2.2.1.4. Liderazgo y gestión educativa

En relación con el vínculo existente entre el liderazgo y la gestión educativa, Chacón (2011) plantea una concepción que resulta especialmente pertinente para la presente investigación. El autor sostiene que ambos conceptos mantienen una relación de complementariedad, ya que, si bien corresponden a procesos con características y funciones diferenciadas, su articulación es fundamental para fortalecer y mejorar la calidad de la gestión educativa.

López (2006) nos muestra un concepto de liderazgo como una dimensión de gestión en la organización señalando que esta es: “Grado de percepción sobre el compromiso y actuación del Equipo Directivo y del resto de responsables para guiar al centro educativo hacia la gestión de la calidad, así como de la forma en que éstos reconocen los esfuerzos que realiza el personal para lograrlo” (p. 113).

Por consiguiente, al igual que López (2006) muchos autores señalan al respecto, que la participación activa de los miembros educativos de las instituciones juega, al igual que el liderazgo, un rol importante para la generación de una gestión educativa óptima, en alusión a ello Weinstein (2002) citado en López (2010) indica como dos de los factores críticos para una mejor gestión educativa: el liderazgo del director y la participación de los diferentes

miembros del sistema educativo, ambos como fuerzas para mejorar los resultados pedagógicos. Es así como el liderazgo del director produce mejores efectos cuando prevalece un clima de confianza activa entre cada uno de los integrantes de la comunidad y donde a su vez se sienten parte de ella, desde los profesores y demás trabajadores hasta los alumnos y los padres de estos último (Martínez e Ibarrola, 2015).

Además, Sorados (2010) indica que hace una década, a pesar de las capacitaciones y evaluaciones que recibían las personas que formaban parte del manejo de la institución (como el director, profesores y funcionarios educativos), no traían buenos resultados

debido a que no se realizaba algún método para ver cuál había sido el impacto que tenían estas actividades en el mejoramiento de la gestión de la institución.

López (2006) pensaba que esto se daba ya que no existían instrumentos que evaluaran la gestión en estas instituciones, rescatando que una de las principales barreras que explicaban la falta de resultados era la calidad de la gestión que se desarrollaban en dichas instituciones no obstante Velázquez y Valiente (2018) sostienen: “el éxito no descansa en “buenos resultados”, sino en “buenos procesos”, ellos aseguran hacer bien las cosas todas las veces durante todo el periodo” (p. 86).

En el contexto nacional, Oré (2018) identifica una problemática similar a la planteada por Sorados, al señalar que la insuficiencia de liderazgo y las deficiencias en la gestión ejercida por los directores de las instituciones educativas propician conflictos entre los distintos actores de la comunidad educativa, entre ellos directivos, docentes y estudiantes. Esta situación genera dificultades en la coordinación institucional y constituye un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por cada institución educativa. Esto supone la necesidad de las escuelas de lograr un gran avance a nivel de gestión para seguir con un sistema educacional de calidad y equidad (Conejeros et al., 2009).

En síntesis, el liderazgo del director estará orientado a poner en práctica todas las dimensiones de la gestión educativa debiendo alcanzar un ambiente adecuado para el desempeño de los docentes (Ministerio de Educación, 2011) con la finalidad que los alumnos obtengan las competencias necesarias requeridas, por ello será fundamental una formación en temas de gestión a los directores de cada institución educativa permitiéndoles aplicar instrumentos de gestión para una mejora en la toma de decisiones, finalmente la calidad de la gestión educativa no solo dependerá del director sino de cada uno de los miembros sean internos o externos.

2.2.2. Gestión institucional

2.2.2.1. Gestión

Desde una perspectiva semántica, la gestión se entiende como el proceso de dirigir, orientar o conducir las actividades propias de un determinado ámbito del conocimiento o de un sistema de carácter técnico-administrativo. En términos técnicos, se concibe como el conjunto de acciones, procesos y operaciones orientados a administrar y coordinar los recursos disponibles con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Para Alvarado Oyarce (2001), la gestión puede entenderse como: “La aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales”.

Por su parte La Serna (2002) menciona: “La gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines objetivos o propósitos a alcanzar”.

En concordancia con las definiciones expuestas, la gestión puede analizarse desde dos componentes complementarios: el estratégico y el operativo. El componente estratégico comprende la definición de los objetivos y las metas institucionales que orientan el accionar de la organización, mientras que el componente operativo se relaciona con la ejecución de las

acciones y actividades necesarias para concretar dichos propósitos. Desde esta perspectiva, la gestión implica desarrollar un conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de objetivos previamente establecidos y a la obtención de los resultados esperados.

Con frecuencia, el concepto de gestión se asocia al de administración, razón por la cual suele vincularse con criterios de eficacia. En este sentido, quienes desempeñan funciones de gestión centran su atención en el logro eficiente de los objetivos mediante indicadores objetivos, verificables y medibles. Bajo este enfoque, tanto la estructura organizacional como las relaciones entre los miembros de la institución deben favorecer el desempeño institucional y el logro de resultados, procurando un uso eficiente de los recursos disponibles. No obstante, esta visión puede conducir a la creencia de que la labor administrativa consiste únicamente en aplicar mecanismos estandarizados para garantizar la eficacia, dejando en un segundo plano otros aspectos esenciales del proceso de gestión.

En el ámbito educativo, Arana (2001) define la gestión educativa como un conjunto integrado y articulado de acciones orientadas a conducir el funcionamiento de una institución educativa con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en su Proyecto Institucional. Para ello, dichas acciones deben desarrollarse de manera planificada, coordinada y coherente, de modo que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

2.2.2.2. Principios de la gestión

Arana plantea un conjunto de principios que orientan el desarrollo de una gestión educativa eficaz y coherente con los fines institucionales. En primer lugar, señala que la gestión debe centrarse en los estudiantes, por cuanto constituyen la razón de ser de toda institución educativa; en consecuencia, las acciones de dirección, organización, supervisión y control deben orientarse al logro de los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo

Institucional (PEI), procurando que las normas, procedimientos y decisiones sean consistentes con dicho propósito.

Asimismo, el autor destaca la importancia de establecer una estructura jerárquica claramente definida, en la que las funciones de autoridad y responsabilidad se encuentren delimitadas, permitiendo a los directivos conducir, orientar y coordinar las acciones institucionales sin menoscabar las competencias propias de los demás integrantes de la organización. De igual manera, considera indispensable definir con precisión quiénes participan en la toma de decisiones, así como las responsabilidades y consecuencias derivadas de estas, favoreciendo una gestión basada en la rendición de cuentas y el compromiso institucional.

Otro principio fundamental consiste en garantizar mecanismos claros de participación para todos los miembros de la comunidad educativa. Para ello, resulta necesario establecer procedimientos que definan las modalidades, los espacios y los momentos de intervención de cada actor, de modo que su participación contribuya de manera articulada al cumplimiento de los objetivos institucionales. En ese mismo sentido, Arana resalta la conveniencia de asignar al personal de acuerdo con sus competencias, capacidades y nivel de especialización, favoreciendo un mejor desempeño individual y un funcionamiento más eficiente de la institución.

Finalmente, el autor enfatiza la necesidad de fortalecer la coordinación entre las distintas instancias de la institución mediante procesos ágiles y oportunos que permitan articular esfuerzos, optimizar recursos y evitar la duplicidad de funciones. Del mismo modo, subraya que la transparencia y la comunicación permanente constituyen elementos esenciales de la gestión educativa, ya que la difusión oportuna de las acciones institucionales favorece

un clima organizacional basado en la confianza, la cooperación y la prevención de conflictos derivados de la desinformación o de interpretaciones erróneas.

Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo: El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales (Arana, 2001:118).

2.2.2.3. Gestión institucional

Desde una perspectiva integral, la gestión educativa puede comprenderse a partir de tres procesos fundamentales: la reflexión, la toma de decisiones y el liderazgo, los cuales orientan el funcionamiento y la mejora continua de las instituciones educativas. Estos procesos constituyen la base sobre la cual se planifican, ejecutan y evalúan las acciones institucionales, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos educativos.

Asimismo, la gestión educativa puede analizarse a partir de tres componentes esenciales que, aunque conceptualmente diferenciables, mantienen una relación dinámica e interdependiente. Su desarrollo exige la articulación de diversos conocimientos, prácticas y competencias que contribuyen al fortalecimiento de la organización escolar. En este marco, la gestión incorpora de manera inseparable el pensamiento sistémico y estratégico, que permite comprender la institución como un conjunto integrado; el liderazgo pedagógico, orientado a conducir y movilizar los procesos de mejora educativa; y el aprendizaje organizacional, entendido como la capacidad institucional para generar conocimientos, aprender de la experiencia y promover procesos permanentes de innovación y mejora.

1º Pensamiento sistémico y estratégico

El pensamiento sistémico puede definirse como la capacidad para comprender las interrelaciones existentes entre los distintos componentes que conforman una organización y la manera en que dichas interacciones influyen en la obtención de resultados, tanto favorables

como desfavorables. Desde esta perspectiva, Deming (1994) sostiene que un conjunto de elementos solo constituye un sistema cuando todos sus componentes se encuentran articulados en función de un objetivo común. En ausencia de esa finalidad compartida, los elementos dejan de operar como un sistema integrado y pasan a comportarse como unidades aisladas que incluso pueden competir entre sí. Bajo este enfoque, el pensamiento sistémico permite analizar la organización de manera integral, identificando los patrones de funcionamiento y las relaciones que se establecen entre sus diferentes procesos a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo, posibilita mantener una visión global de la institución sin perder de vista los aspectos específicos relacionados con los procesos, los recursos y las personas que intervienen en su funcionamiento, favoreciendo así una comprensión más completa y estratégica de la realidad organizacional.

Los hábitos del pensador sistémico

El pensamiento sistémico tiene como finalidad comprender de manera integral el funcionamiento de una organización e intervenir en aquellos aspectos que generan un mayor impacto en el logro de sus objetivos. Para ello, Costa (2000) propone el desarrollo de diversos hábitos de pensamiento, entre los que destacan los siguientes:

- Analizar la organización desde una perspectiva global, priorizando la comprensión del conjunto antes que de situaciones aisladas.
- Adoptar diferentes enfoques de análisis que permitan ampliar la comprensión de la realidad organizacional.
- Reconocer las relaciones de interdependencia existentes entre los distintos componentes del sistema.

- Identificar las complejas relaciones de causalidad que explican el comportamiento de la organización.
- Comprender la influencia que ejercen los modelos mentales sobre la realidad institucional y su proyección hacia el futuro.
- Examinar y cuestionar los supuestos que orientan la toma de decisiones y el accionar organizacional.
- Valorar las repercusiones de las decisiones tanto en el corto como en el largo plazo.
- Identificar los efectos no previstos que pueden derivarse de las acciones implementadas.
- Centrar el análisis en las estructuras y los procesos organizacionales, evitando atribuir los problemas únicamente a las personas.
- Gestionar de manera reflexiva las tensiones derivadas de las controversias y las paradojas, sin buscar soluciones apresuradas.
- Emplear el conocimiento de los patrones, estructuras y modelos mentales del sistema para identificar las acciones con mayor capacidad de generar cambios significativos.
- Realizar un seguimiento continuo de los resultados obtenidos y reajustar las acciones cuando las circunstancias lo requieran.
- Consolidar de manera permanente los hábitos de pensamiento sistémico como parte del proceso de mejora continua de la organización (Costa, 2000).

El pensamiento sistémico privilegia la comprensión de los fenómenos organizacionales por encima de la búsqueda de responsables, al reconocer que la cultura de la culpabilización genera efectos negativos tanto para la organización como para las personas que la integran. Desde esta perspectiva, el propósito fundamental consiste en comprender la dinámica del sistema en relación con la visión de futuro de la institución, favoreciendo el aprendizaje organizacional como mecanismo para impulsar la mejora continua. En este enfoque, el aprendizaje adquiere un papel esencial, ya que permite transformar las prácticas institucionales y evitar la repetición de acciones que conducen a los mismos resultados.

En contraste, el pensamiento lineal se caracteriza por interpretar los acontecimientos a partir de relaciones de causa y efecto inmediatas, orientándose con frecuencia hacia la identificación de culpables antes que al análisis de los factores que originan los problemas. Esta forma de razonamiento suele promover soluciones rápidas y de corto plazo, como la aplicación de sanciones o medidas correctivas, sin considerar las múltiples variables que intervienen en una situación ni las consecuencias indirectas que pueden derivarse de las decisiones adoptadas. Como resultado, las acciones implementadas bajo este enfoque tienden a ignorar las limitaciones impuestas por otros sistemas y los efectos no previstos que pueden surgir en el mediano y largo plazo. El pensamiento lineal se manifiesta en diversos contextos de la vida cotidiana y de la gestión institucional, cuando las personas adoptan decisiones sin valorar su impacto sobre el entorno o sobre otros actores involucrados. Ejemplos de ello son las conductas que privilegian el beneficio inmediato, la atribución individual de responsabilidades frente a problemas complejos o la implementación de soluciones parciales que atienden únicamente los síntomas y no las causas estructurales. En este sentido, el autor sostiene que incluso algunos modelos de atención en salud se sustentan en una lógica lineal, al concentrarse principalmente en el tratamiento de los síntomas y dejar en un segundo plano

la comprensión integral de la interacción entre las dimensiones física, emocional y social de las personas.

La disciplina del pensamiento sistémico exige distinguir los diferentes niveles que conforman el funcionamiento de una organización. En este sentido, resulta necesario diferenciar los eventos que se producen como resultado de la dinámica institucional, los patrones de comportamiento que manifiestan los actores involucrados, las estructuras organizacionales tanto aquellas susceptibles de modificación como las que responden a condiciones propias del sistema y los modelos mentales que orientan las percepciones, decisiones y actuaciones de quienes integran la organización. Esta diferenciación favorece una comprensión más profunda de los factores que influyen en el desempeño institucional y en la generación de sus resultados.

Por su parte, el pensamiento estratégico se inicia mediante un proceso de reflexión y análisis de la realidad que enfrenta la organización. Su propósito consiste en identificar los aspectos esenciales de cada situación y anticipar las posibles alternativas de acción que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, uno de sus elementos más relevantes radica en determinar las condiciones necesarias para lograr los resultados esperados. En este proceso, la toma de decisiones desempeña un papel fundamental, ya que, a través de un análisis riguroso y deliberado, la gestión educativa diseña las acciones y los mecanismos de comunicación que orientan la construcción de una visión compartida y el establecimiento de objetivos de intervención dirigidos al fortalecimiento de prácticas educativas de calidad e impacto (Gutiérrez, 2001, p. 121).

2º Comunicación y aprendizaje organizacional

Para Lepeley (2001:125), “... la esencia de las nuevas formas de organización es la formación de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje”.

En las instituciones educativas es indispensable promover procesos que favorezcan la adquisición, el intercambio y el fortalecimiento de conocimientos, competencias, habilidades y nuevas formas de comprender la realidad por parte de los integrantes de la comunidad educativa. El aprendizaje organizacional se consolida en la medida en que la institución amplía su capacidad de acción y fortalece sus posibilidades de diseñar, implementar y evaluar estrategias orientadas a transformar las prácticas institucionales y mejorar los resultados obtenidos.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje se inicia cuando las personas desarrollan una nueva manera de interpretar su entorno, generando ideas innovadoras que impulsan procesos de cambio y mejora. Este proceso da origen a un aprendizaje profundo, caracterizado por transformaciones que trascienden las conductas observables y alcanzan las creencias, los valores y los hábitos que orientan el desempeño de los individuos y de la organización. En ausencia de este nivel de aprendizaje, las modificaciones introducidas suelen limitarse a cambios superficiales que no producen transformaciones sostenibles. En este contexto, el aprendizaje organizacional constituye un elemento fundamental para la planificación estratégica, ya que proporciona las bases para impulsar procesos de transformación educativa. En consecuencia, la gestión educativa se configura como un instrumento de conducción que facilita el desarrollo de aprendizajes profundos dentro de las organizaciones, fortaleciendo su capacidad para responder de manera efectiva a los desafíos y a las demandas de un entorno caracterizado por cambios permanentes.

Martínez (2022), la gestión institucional se refiere al conjunto de procesos, políticas y prácticas administrativas llevadas a cabo en una institución educativa con el fin de garantizar su eficaz funcionamiento y el logro de sus objetivos institucionales. Este proceso implica la planificación estratégica, la organización de recursos humanos, financieros y materiales, la dirección de actividades y la evaluación continua de resultados. La gestión institucional abarca aspectos como el liderazgo escolar, la toma de decisiones, la gestión del currículum, la atención a la diversidad, la promoción de la calidad educativa, entre otros. Además, se centra en el desarrollo de una cultura organizacional sólida, basada en valores éticos, la participación y la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa.

2.2.2.4. Dimensiones

2.2.2.4.1. Manejo de recursos.

Al respecto, González (2022), el manejo de recursos se refiere al proceso de planificación, organización, asignación y control de los diversos recursos disponibles en una organización para lograr los objetivos establecidos de manera eficiente y efectiva. Este proceso implica la gestión integral de diferentes tipos de recursos, incluidos los recursos humanos, financieros, materiales, infraestructurales, equipos y herramientas. En el caso de los recursos humanos, se trata de la selección, capacitación, asignación de tareas y evaluación del desempeño del personal. En cuanto a los recursos financieros, implica la gestión de presupuestos, inversiones, gastos y seguimiento de los resultados financieros de la organización. Respecto a los recursos materiales, se refiere al control de inventarios, mantenimiento de activos y gestión de suministros. La gestión de la infraestructura abarca el mantenimiento y la mejora de las instalaciones físicas de la organización. Por último, el manejo de equipos y herramientas implica asegurar su disponibilidad, mantenimiento y adecuado uso para apoyar las operaciones organizacionales.

2.2.2.4.2. Gerencia educativa

Para García (2022), la gerencia educativa se define como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos en instituciones educativas, con el fin de garantizar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos educativos. Este proceso implica el ejercicio de un tipo de liderazgo participativo y transformador, que promueva la colaboración y la motivación del personal docente y administrativo hacia el logro de la misión y visión institucional. Además, la creatividad gerencial juega un papel fundamental en la búsqueda de soluciones innovadoras y adaptables a los desafíos y cambios del entorno educativo. La empatía con los usuarios, como estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad, es esencial para comprender sus necesidades y expectativas, y diseñar programas y servicios educativos que respondan a sus demandas. Asimismo, el manejo eficiente de trámites documentarios garantiza el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos, y facilita la gestión operativa de la institución educativa. Finalmente, el trabajo en equipo promueve la colaboración, la comunicación efectiva y el desarrollo de habilidades sociales entre los miembros de la comunidad educativa, favoreciendo así un ambiente de aprendizaje participativo y enriquecedor.

2.2.2.5. Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se concibe como un proceso que trasciende los modelos tradicionales basados exclusivamente en la jerarquía, la autoridad y las relaciones de mando. En su lugar, promueve la participación activa y el compromiso de todos los integrantes de la organización, reconociendo el valor del trabajo colaborativo en el logro de los objetivos institucionales. En este enfoque, uno de sus principales propósitos es fortalecer las relaciones de cooperación entre los directivos y el personal, favoreciendo un ambiente de trabajo participativo y reduciendo los conflictos que suelen originarse en estructuras

organizacionales caracterizadas por una autoridad rígida y vertical. Cuando la gestión de recursos humanos funciona de modo correcto, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados (Schein, 2003:78).

La gestión de recursos humanos comprende la implementación de diversas estrategias orientadas al fortalecimiento del desempeño organizacional. Entre las principales se encuentran el compromiso de los trabajadores con los objetivos institucionales, el establecimiento de sistemas de remuneración vinculados al nivel de productividad, la promoción de condiciones laborales equitativas y el desarrollo de procesos permanentes de capacitación y actualización profesional. Asimismo, esta gestión requiere que las políticas de contratación se articulen con otros procesos estratégicos de la organización, tales como la producción, el marketing y las ventas, con el fin de garantizar una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de funcionamiento. Si bien numerosas organizaciones incorporan algunas de estas prácticas en su gestión, son pocas las que logran implementarlas de manera integral y simultánea. No obstante, la aplicación de estos principios no depende del sector económico al que pertenezca la organización, sino de la adopción de un enfoque de gestión que priorice el desarrollo del talento humano y la articulación eficiente de los procesos institucionales.

Para Solorza (2001), "... existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, el tercer tipo es el más común, la

organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la gestión de recursos humanos”.

Las organizaciones que adoptan un enfoque de gestión de recursos humanos destinan parte de sus esfuerzos al desarrollo de procesos rigurosos de selección de personal y a la capacitación permanente de sus colaboradores, con el propósito de fortalecer sus competencias y favorecer su desempeño. En este contexto, se prioriza la incorporación de trabajadores con capacidad para desempeñarse en diferentes funciones y adaptarse a los cambios que puedan surgir en el entorno laboral, promoviendo además mecanismos de diálogo y negociación respecto a aspectos relacionados con la organización del trabajo, como la distribución de la jornada laboral.

De igual manera, este enfoque busca reducir las estructuras jerárquicas tradicionales que establecen diferencias marcadas entre las distintas categorías ocupacionales, fomentando relaciones laborales más equitativas. En consecuencia, se procura garantizar un trato justo para todos los trabajadores en aspectos como las modalidades de remuneración, el establecimiento de metas y el acceso a beneficios laborales, fortaleciendo así un clima organizacional basado en la igualdad y el reconocimiento.

Finalmente, la gestión de recursos humanos reconoce que las relaciones entre directivos y trabajadores no constituyen una responsabilidad exclusiva del área de personal. Por el contrario, plantea que dichas relaciones deben integrarse con los objetivos y procesos estratégicos de la organización, favoreciendo una mayor articulación entre el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de las metas institucionales.

2.2.2.6. Gestión de recursos

Las instituciones educativas privadas constituyen organizaciones que, además de cumplir una función de interés público mediante la prestación del servicio educativo, operan

bajo criterios propios de una gestión empresarial, en la que la administración eficiente de los recursos financieros resulta determinante para su sostenibilidad. En este contexto, los ingresos obtenidos por distintos conceptos, especialmente aquellos provenientes del pago de pensiones de enseñanza, representan una fuente esencial de financiamiento que les permite mantener su funcionamiento, fortalecer su capacidad competitiva y garantizar la continuidad del servicio educativo.

Desde esta perspectiva, los recursos financieros de las instituciones educativas privadas provienen, principalmente, de los aportes efectuados por los padres de familia, quienes, en su calidad de usuarios del servicio educativo brindado a sus hijos, contribuyen al financiamiento de las actividades académicas y administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la institución.

Como bien lo precisa Delgado (2007:29), en noviembre de 1996 se promulgó el Decreto Legislativo N° 882, con el nombre de Ley de Promoción de la Inversión en Educación. Mediante este dispositivo legal se buscó establecer un conjunto de condiciones y garantías destinadas a incentivar la inversión privada en la prestación de servicios educativos, con el propósito de contribuir a la modernización del sistema educativo, así como a la ampliación de su oferta y cobertura.

De acuerdo con la misma fuente, la participación de la inversión privada en el sector educativo representaba un porcentaje reducido del total de instituciones educativas del país. En ese sentido, las cifras oficiales correspondientes al año 1995 indican que, de un total de 8 189 567 estudiantes matriculados, únicamente 360 101 recibían servicios educativos en instituciones de gestión privada.

Por otro lado, el fortalecimiento de la calidad educativa demanda una inversión sostenida en infraestructura, equipamiento, recursos tecnológicos y personal docente

calificado. En este contexto, si bien la normativa reconoce a las instituciones educativas privadas el derecho a un crédito tributario por reinversión equivalente al 30 % del monto invertido, diversos autores sostienen que la implementación de incentivos tributarios adicionales podría favorecer una mayor reinversión de los excedentes institucionales en la ampliación de la infraestructura, la modernización del equipamiento y el fortalecimiento de los laboratorios, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

En este contexto, las instituciones educativas de gestión privada desarrollan sus actividades bajo un modelo de organización empresarial, en el que la adecuada administración de los recursos financieros constituye un factor determinante para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Al igual que cualquier organización de carácter privado, requieren generar resultados económicos que permitan asegurar su continuidad y, a la vez, destinar recursos a la mejora permanente de su infraestructura, procesos, servicios y demás componentes institucionales, con el propósito de fortalecer la calidad y eficiencia del servicio educativo que ofrecen.

2.2.2.7. Gerente educativo y la gestión institucional

El término Gerencia, de acuerdo con Mendivil, (2000), se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

Por su parte, Ditcher (1990:97) expresa que la gerencia no es una vía en un solo sentido; y consiste no sólo en dar órdenes y esperar que se cumplan, sino, se debe considerar a los colaboradores como socios y no como subordinados. Desde la perspectiva de la gestión organizacional, un gerente eficaz reconoce que el desarrollo del potencial humano está estrechamente relacionado con la motivación, las oportunidades de crecimiento y el

fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de la organización. En este sentido, el ejercicio de la gerencia requiere promover relaciones basadas en el respeto mutuo, la confianza y el reconocimiento de las personas como elementos fundamentales para el logro de los objetivos institucionales.

En el ámbito educativo, una gestión gerencial efectiva demanda la presencia de un liderazgo sólido, el fortalecimiento de los valores institucionales y la implementación de mecanismos permanentes de supervisión y control. Estos elementos favorecen la adecuada conducción de la institución educativa y contribuyen al mejoramiento continuo de la calidad del servicio que esta brinda. Por ello, el director asume un rol estratégico como principal responsable de orientar, supervisar y acompañar el desarrollo de los procesos institucionales y pedagógicos.

Asimismo, la conducción de la institución educativa recae en el equipo directivo, conformado por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar la gestión institucional, de conformidad con la normativa vigente. Para desempeñar eficazmente estas funciones, el gerente educativo debe poseer competencias de liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, habilidades de gestión y fortalezas personales que le permitan conducir la organización de manera eficiente y promover el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por consiguiente, Mendivil (2000) propone dos paradigmas, el triángulo de la dirección y las cuatro capacidades, que solos o separados no resultan una forma mágica para cumplir el rol del gerente. En el denominado triángulo de dirección, el autor previamente citado identifica un conjunto de cualidades que debe reunir el gerente o director para ejercer una conducción eficaz de la institución educativa. Estas cualidades constituyen elementos que

permiten comprender y evaluar el desempeño de su gestión. El primer componente corresponde a los conocimientos y a la capacidad intelectual, e integra tanto la dimensión conceptual como la práctica, comprendiendo la adquisición y aplicación de conocimientos, el manejo de información actualizada y la capacidad de interpretar la realidad para orientar adecuadamente la toma de decisiones.

El segundo componente está vinculado con las actitudes personales del directivo, incluyendo aspectos como la voluntad, el compromiso, la perseverancia, la motivación por la mejora continua y la práctica de valores que fortalezcan el ejercicio de la gestión. Por su parte, el tercer componente se relaciona con las habilidades directivas, destacándose la creatividad, la iniciativa y la intuición como capacidades que favorecen la innovación y la resolución de problemas en el contexto institucional.

Además de estas fortalezas, el gerente educativo debe desarrollar las siguientes capacidades:

- Capacidad estratégica, orientada a analizar el entorno, anticipar escenarios, evaluar los posibles impactos de las decisiones y responder de manera efectiva a situaciones complejas, transformándolas en oportunidades de mejora para la organización.
- Capacidad interpersonal, referida a la habilidad para establecer relaciones de colaboración, confianza y comunicación efectiva con los integrantes de la comunidad educativa, favoreciendo el trabajo en equipo y un clima organizacional positivo.
- Capacidad emocional, relacionada con el manejo adecuado de las emociones y la capacidad para afrontar situaciones de incertidumbre, asumir riesgos y tomar decisiones con equilibrio y responsabilidad.

- Capacidad técnica, entendida como el dominio y la aplicación de conocimientos especializados que sustentan la gestión institucional y facilitan el desarrollo eficiente de las funciones directivas.

2.2.2.8. Gestión organizacional eficaz

La gestión organizacional no debe orientarse únicamente al logro de la eficacia, sino también a garantizar la pertinencia de las acciones desarrolladas dentro de la institución. Para ello, es indispensable articular y movilizar de manera coordinada los distintos recursos y actores organizacionales, promoviendo el trabajo cooperativo como estrategia para alcanzar objetivos previamente consensuados. Asimismo, los resultados obtenidos deben ser objeto de un proceso sistemático de evaluación que proporcione información para la retroalimentación institucional y facilite la adopción de decisiones oportunas, fundamentadas y orientadas a la mejora continua.

González (2020), menciona que “la gestión organizacional eficaz se refiere al conjunto de procesos, prácticas y estrategias implementadas por los líderes y gerentes de una organización con el fin de lograr los objetivos establecidos de manera eficiente y satisfactoria. Implica la optimización de los recursos disponibles, la planificación estratégica, la delegación de responsabilidades, la motivación del personal y la evaluación constante de los resultados para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la organización en un entorno competitivo y cambiante”

La gestión organizacional eficaz no solo se limita a la coordinación de recursos y la implementación de estrategias; también se fundamenta en la creación de un entorno laboral propicio para el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de sus colaboradores. Esto implica la promoción de una cultura organizacional sólida, donde los valores, la ética y el liderazgo participativo fomenten la colaboración, la innovación y el compromiso de todos

los miembros de la organización. Asimismo, la gestión organizacional eficaz requiere una adaptación continua a los cambios del entorno, ya sean tecnológicos, económicos, políticos o sociales, mediante la anticipación de tendencias y la capacidad de respuesta ágil frente a nuevos desafíos y oportunidades.

Además, es importante destacar que la gestión organizacional eficaz no se limita únicamente al ámbito interno de la organización, sino que también implica establecer relaciones sólidas y colaborativas con los diferentes actores externos, como clientes, proveedores, instituciones gubernamentales y la comunidad en general. Estas relaciones son fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización, mediante la construcción de alianzas estratégicas, la gestión de la reputación y el cumplimiento de responsabilidades sociales y ambientales.

Entre tanto, Robbins (2005), precisa: “La gestión organizacional eficaz se refiere al proceso de dirigir y coordinar los recursos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y satisfactoria. Implica la planificación estratégica, la asignación de recursos, la supervisión de operaciones y la evaluación de resultados para garantizar que la organización alcance sus metas de manera efectiva.”.

“Ahora la calidad se convierte en exigencia, y la transformación en imperativo, no sólo porque la Ley de Educación así lo exige, sino porque la sociedad pone a la enseñanza escolar en tela de juicio, esgrimiendo acusaciones mucho más amplias de las que con justicia le corresponderían, y colocando a la escuela en el centro de una multiplicidad de demandas” (Pini, 2006:04).

Por otro lado, Vereau y Cojal (2004) sostienen que la gestión de las instituciones educativas se estructura sobre dos ámbitos fundamentales: el administrativo y el técnico-pedagógico, los cuales conforman los principales sistemas que orientan su funcionamiento.

Desde esta perspectiva, el carácter institucional de la gestión no se limita al reconocimiento social que recibe la organización educativa, sino que comprende un conjunto de procesos interrelacionados cuya influencia se extiende a todas las dimensiones del quehacer institucional.

En ese sentido, la dimensión institucional trasciende el ámbito del reconocimiento social para abarcar los diferentes procesos y dinámicas que inciden en el funcionamiento integral de la organización. De este modo, su impacto alcanza a la totalidad de la institución, al involucrar e influir en los diversos componentes que intervienen en la gestión y en el logro de los objetivos educativos. De ello resulta de lo que suceda a nivel de los fenómenos y procesos institucionales, gravita de una u otra manera en un sentido amplio o limitado sobre los procesos organizacionales restantes (Lapp, 2005:142).

En este contexto, el adecuado desarrollo de los procesos institucionales, administrativos y pedagógicos depende, en gran medida, de la existencia de un clima organizacional favorable y de condiciones que permitan el ejercicio eficiente de las funciones esenciales de la institución. Cuando estos elementos presentan deficiencias o limitaciones, el desempeño institucional puede verse afectado, dificultando el logro de los objetivos educativos. Por ello, dichos factores constituyen componentes fundamentales para garantizar el funcionamiento adecuado y el desarrollo integral de toda institución educativa.

“A las instituciones educativas "las hacemos cotidianamente" a través de nuestras prácticas pedagógicas y desde los distintos lugares, roles y contextos en los que nos encontramos. La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios. El aumento de

esa capacidad de gestión, tanto desde el punto de vista pedagógico como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los nuevos y viejos problemas de la educación y los desafíos impuestos a la escuela por la complejización de su entorno” (Pini, 2006:05).

1º Visión institucional

La visión institucional representa la proyección de la organización hacia el futuro y expresa el conjunto de aspiraciones, principios y propósitos compartidos por la comunidad educativa. Su formulación parte del análisis de las características del entorno y de la evaluación de las capacidades con las que cuenta la institución para orientar su desarrollo. En este sentido, una visión institucional efectiva debe reunir determinadas características que favorezcan su contribución a la gestión institucional, entre las que destacan las siguientes:

- Ser viable, de manera que los objetivos y propósitos planteados puedan materializarse mediante acciones concretas.
- Expresarse con claridad y precisión, facilitando su comprensión por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Mantener coherencia entre sus principios, objetivos y líneas de acción, evitando contradicciones en su formulación.
- Ajustarse al marco jurídico y normativo vigente, respetando los principios constitucionales y las disposiciones que regulan el sistema educativo.
- Poseer la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios sociales, científicos y tecnológicos que inciden en el contexto educativo.

2º Misión institucional

La misión constituye una declaración concisa que expresa el propósito fundamental de la organización y justifica su existencia. En ella se establece la razón de ser de la institución, precisando el valor o beneficio que busca generar para sus beneficiarios y delimitando el ámbito de sus responsabilidades. Asimismo, la misión orienta el accionar institucional y sirve como referente para el logro de la excelencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para que su formulación sea efectiva, debe considerar los siguientes aspectos:

- Precisar la naturaleza de la organización, identificando su función actual y las aspiraciones que orientan su desarrollo futuro.
- Definir los servicios que ofrece en función del valor y los beneficios que proporciona a sus usuarios o beneficiarios.
- Incorporar las características esenciales que distinguen a la organización y que reflejan su identidad institucional.

2.2.2.9. La gestión de la calidad en la organización

Según García (2021), La gestión de la calidad en la organización se refiere al conjunto de procesos, políticas y prácticas implementadas por los líderes y gerentes de una organización con el fin de garantizar la excelencia en todos los aspectos de sus operaciones y servicios. Implica el compromiso de la dirección en la mejora continua, la satisfacción del cliente, la prevención de errores y la maximización del valor entregado a todas las partes interesadas. Además, la gestión de la calidad se fundamenta en la aplicación de herramientas y técnicas específicas, como el control de calidad, la gestión de procesos, el análisis de datos y la capacitación del personal, con el objetivo de alcanzar estándares de calidad superiores y mantener la competitividad en un mercado globalizado y exigente.

La gestión de la calidad en la organización va más allá de simplemente cumplir con estándares predefinidos; implica un compromiso profundo con la innovación y la adaptación

continúa a las cambiantes demandas del mercado y las expectativas de los clientes. Este enfoque requiere una mentalidad proactiva en la detección y corrección de desviaciones en los procesos, así como en la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad operativa. Además, la gestión de la calidad implica una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización, fomentando el intercambio de ideas y el aprendizaje colaborativo para impulsar la mejora continua. Al integrar la calidad en el núcleo mismo de la cultura organizacional, las empresas pueden no solo mantenerse competitivas, sino también destacarse como líderes en su sector, generando confianza y lealtad entre sus clientes y otras partes interesadas clave. En resumen, la gestión de la calidad no es solo un conjunto de prácticas técnicas, sino un compromiso integral con la excelencia y la satisfacción del cliente que impulsa el éxito a largo plazo de la organización en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante.

Por otra parte, González (2020), la gestión de la calidad en la organización se define como el conjunto de acciones, procesos y estrategias dirigidas hacia la mejora continua de los productos, servicios y procesos de la organización, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas, garantizando al mismo tiempo la eficacia y eficiencia de todas las operaciones. Esta gestión se basa en la identificación y comprensión de los requisitos de calidad, el establecimiento de estándares y métricas de desempeño, la implementación de sistemas de control y seguimiento, así como en el fomento de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y la innovación constante.

La gestión de la calidad en la organización no solo se centra en la optimización de los productos y servicios ofrecidos, sino que también abarca aspectos clave como la gestión de las relaciones con los clientes, la gestión del talento humano y la gestión de la cadena de suministro. Esto implica una visión integral que busca no solo satisfacer las necesidades

presentes de los clientes, sino también anticipar y adaptarse a sus futuras demandas. Para lograr esto, las organizaciones deben desarrollar una mentalidad orientada al cliente en todos los niveles y funciones, lo que implica una escucha activa y una respuesta ágil a sus comentarios y sugerencias. Asimismo, la gestión de la calidad implica la construcción de alianzas estratégicas con proveedores y colaboradores externos, garantizando la calidad de los insumos y servicios recibidos, lo que a su vez contribuye a la mejora continua de los procesos internos y la entrega de valor añadido a los clientes. En resumen, la gestión de la calidad es un enfoque holístico que atraviesa todas las áreas y funciones de la organización, promoviendo la excelencia en cada aspecto de su operación y fortaleciendo su posición competitiva en el mercado.

2.2.3. Desempeño docente

El Ministerio de Educación (2014) destaca la necesidad de impulsar transformaciones sustanciales en los procesos de enseñanza y en los enfoques que orientan la profesionalización de la labor docente, reconociendo la importancia del conocimiento pedagógico como un elemento estratégico para el desarrollo educativo y social. Este reto requiere el compromiso y la participación articulada del Estado, los docentes y la sociedad en su conjunto, con el propósito de fortalecer la calidad del sistema educativo.

En este marco, se plantea la construcción de una visión compartida sobre el futuro de la profesión docente, elaborada de manera participativa con la intervención de los diversos actores del sistema educativo, entre ellos los docentes, las instituciones educativas, las autoridades competentes y demás organizaciones vinculadas al ámbito educativo. Esta perspectiva tiene como finalidad consolidar procesos orientados al fortalecimiento del desempeño profesional docente, promoviendo la revisión permanente de las prácticas pedagógicas y el desarrollo continuo de sus competencias, como condiciones indispensables

para ofrecer una educación de calidad y responder a las demandas de la sociedad contemporánea.

Asimismo, el Ministerio de Educación (2014) sostiene que la transformación de la escuela debe centrarse en el aprendizaje y en la estrecha relación que este mantiene con el desempeño profesional de los docentes. En consecuencia, los procesos educativos deben trascender la transmisión de conocimientos, favoreciendo el desarrollo del pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de aplicar los aprendizajes en diversos contextos. Esta orientación busca superar los enfoques tradicionales de enseñanza y promover prácticas pedagógicas más reflexivas, innovadoras y pertinentes.

Para hacer posible este proceso de transformación, resulta indispensable implementar cambios en los ámbitos curricular, pedagógico y profesional, mediante políticas educativas que fortalezcan la formación inicial y el desarrollo profesional continuo de los docentes. En este contexto, se requiere dotarlos de competencias y herramientas que les permitan responder de manera efectiva a los desafíos actuales del sistema educativo. En consecuencia, las condiciones que enfrenta la educación peruana demandan reformas profundas, cuyo éxito dependerá, en gran medida, del compromiso y la responsabilidad con que los docentes asuman su rol, en concordancia con los principios y enfoques que orientan el ejercicio de la profesión docente.

Tabla 1
Enfoques de aprendizaje

1. Enfoque sobre el aprendizaje.	Tránsito de la asimilación acrítica de conocimientos al principio de la participación del estudiante en la producción del conocimiento.
2. Enfoque sobre el sujeto que aprende.	Tránsito de una percepción subvaluada y prejuiciada del que desempeña el rol de aprendiz, hacia un reconocimiento y valoración tanto de su potencial y su diversidad como de su autonomía.
3. Enfoque sobre las oportunidades de aprendizaje.	Tránsito del espacio reducido y sobre pautado del aula como espacio privilegiado de aprendizaje, al espacio mayor del entorno, la cultura y los diversos procesos locales como oportunidades válidas de desarrollo de capacidades
4. Enfoque sobre la pedagogía.	Tránsito de una enseñanza reducida a la transmisión oral a una enfocada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continuas.
5. Regulaciones institucionales.	Tránsito de creencias, hábitos y reglas que constriñen la acción de los docentes e instituciones educativas hacia las reglas y acuerdos que impulsan y facilitan las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje.

Nota: De Marco de “Buen Desempeño Docente” por Ministerio de Educación (MINEDU) (2014).

El Ministerio de Educación (2014) plantea un proceso de transformación del sistema educativo sustentado en la construcción de una visión de la escuela deseada, la cual integra un conjunto de características orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa. Entre ellas destacan el liderazgo de los equipos directivos en la conducción de la gestión escolar, la promoción de una convivencia democrática y armoniosa, así como el fortalecimiento de la relación entre la institución educativa, las familias y la comunidad, reconociendo la importancia de la corresponsabilidad de estos actores en el proceso formativo. Asimismo, esta visión concede especial importancia a la renovación de las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes, promoviendo metodologías que favorezcan una participación activa de los estudiantes en la construcción de sus aprendizajes. En este sentido, el Ministerio de Educación (2014) resalta el valor del enfoque indagatorio como una estrategia que estimula la reflexión, el análisis crítico, la creatividad y la búsqueda de información a partir de diversas fuentes, fortaleciendo la capacidad de los estudiantes para construir conocimientos de manera autónoma. De igual manera, se impulsa el aprendizaje colaborativo mediante el desarrollo de actividades que fomentan el trabajo en equipo, el intercambio de

ideas y la cooperación para el logro de objetivos comunes. Esta propuesta educativa también reconoce y valora la diversidad cultural y lingüística como un elemento fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje, promoviendo una educación inclusiva. Asimismo, plantea procesos de evaluación orientados al desarrollo de competencias, capacidades y habilidades para la resolución de problemas, en concordancia con las demandas del contexto y los desafíos de la educación contemporánea.

2.2.3.1. Nueva visión de la profesión docente

La concepción de la escuela que se proyecta hacia el futuro exige una participación más activa y comprometida de los principales actores del proceso educativo, especialmente del docente, cuyo desempeño resulta determinante para el logro de una educación de calidad. En este marco, el Ministerio de Educación (2014) sostiene que el ejercicio de la profesión docente constituye una labor compleja que demanda capacidades de reflexión permanente, autonomía profesional, pensamiento crítico y una adecuada toma de decisiones frente a los diversos desafíos que plantea la práctica educativa. Asimismo, el desempeño docente se desarrolla en permanente interacción con los estudiantes y con los demás integrantes de la comunidad educativa, contribuyendo tanto al fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje como al adecuado funcionamiento de la institución escolar. Desde esta perspectiva, el docente asume un rol transformador al reconocer que sus acciones, actitudes y decisiones ejercen una influencia significativa en la formación integral de los estudiantes y en la consolidación de una cultura institucional orientada a la mejora continua. En este sentido, el Ministerio de Educación (2014) enfatiza la importancia de que el docente promueva espacios de trabajo colaborativo, participando activamente en los procesos de planificación, evaluación y reflexión sobre la práctica pedagógica. Del mismo modo, resalta la necesidad de que su actuación se sustente en principios éticos y en un compromiso permanente con el

desarrollo profesional, aspectos que contribuyen al fortalecimiento de la calidad educativa y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En relación a la concepción del desempeño docente o el crecimiento profesional de los educadores, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2015) expresó:

Al comienzo del siglo XXI, surgió en el discurso educativo el concepto de desarrollo profesional vinculado estrechamente a la capacitación de los profesores. Este enfoque se caracterizó por vincular la capacitación docente con los resultados de aprendizaje de los estudiantes, reconociendo que la actualización permanente constituye un elemento indispensable para el mejoramiento de la práctica profesional. En este marco, la formación continua se sustentó en el principio de la educación a lo largo de toda la vida, otorgando especial relevancia a la capacitación en servicio como estrategia para fortalecer las competencias del profesorado y favorecer su desarrollo. Sin embargo, el desarrollo profesional docente no se restringe únicamente a los procesos de capacitación, sino que comprende también la formación inicial y los mecanismos de incorporación de los nuevos docentes al ejercicio de la profesión, configurándose como un proceso integral y permanente que acompaña toda la trayectoria profesional del educador (p. 13).

El texto de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2015) subraya que las transformaciones en la formación de los docentes en este siglo ya están en curso. Esta evolución comprende la formación inicial del docente, los procesos de actualización permanente y los mecanismos de incorporación de nuevos profesionales al sistema educativo. En este sentido, el desarrollo profesional docente deja de concebirse como un simple discurso o una estrategia de política educativa, para entenderse como un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de las competencias profesionales.

A partir de lo expuesto, el desarrollo profesional docente debe entenderse como un proceso de formación continua estrechamente vinculado con el ejercicio de la profesión, cuyo propósito es fortalecer el desempeño pedagógico y responder a las demandas cambiantes del contexto educativo.

La formación a lo largo de la trayectoria profesional evoluciona conforme el docente adquiere nuevas experiencias, asume diversas responsabilidades y participa en los distintos escenarios de su práctica laboral. En consecuencia, la profesión docente se encuentra en permanente transformación, impulsando la mejora continua mediante el aprendizaje constante y el trabajo colaborativo con otros profesionales de la educación.

En este sentido, Imbernón (2011) sostiene que el ejercicio de la docencia exige un proceso permanente de desarrollo profesional que involucra la actualización de las prácticas pedagógicas, la revisión de las propias creencias y la ampliación del conocimiento, con la finalidad de fortalecer la calidad educativa, la investigación y la gestión institucional.

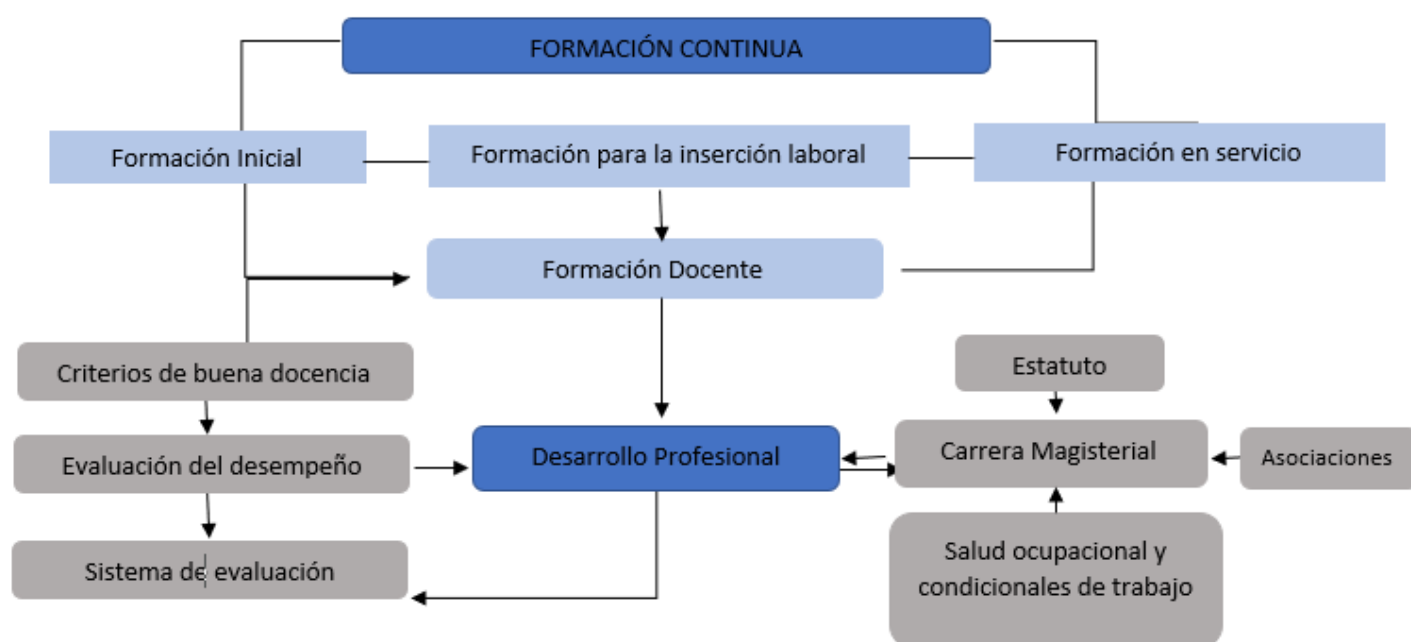
Asimismo, de acuerdo con lo citado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2015), Darling-Hammond señala que resulta indispensable recuperar la comprensión de la naturaleza profesional de la enseñanza, ya que ello no solo favorece el fortalecimiento de la autoestima de los docentes, sino que también permite comprender con mayor claridad las características de su labor, así como las posibilidades y limitaciones que condicionan su desarrollo profesional (p. 14).

Desde esta perspectiva, es necesario reconocer la trascendencia de la profesión docente y promover el fortalecimiento de la valoración y autoestima profesional, dado que estos aspectos influyen positivamente en el desempeño de los educadores y, en consecuencia, en la calidad de los procesos educativos.

Por su parte, Galán, González y Rodríguez (2014) señalan que la profesionalización del docente universitario se consolida progresivamente mediante la experiencia acumulada, las evaluaciones favorables de su desempeño, la producción científica, la participación en proyectos de innovación, el desarrollo de actividades de capacitación y la asistencia a eventos académicos. Estas experiencias contribuyen al fortalecimiento de sus competencias profesionales y favorecen la incorporación de estrategias pedagógicas innovadoras que enriquecen los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Figura 1

Mapa conceptual sobre la noción de desarrollo profesional



Fuente: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe

Mapa conceptual sobre la noción de desarrollo profesional de “Las carreras docentes en América latina: La acción meritocrática para el desarrollo profesional. Santiago” por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2015).

En el contexto peruano según la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2015), el marco para un buen desempeño docente se compone de cuatro

dominios: la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza orientada al aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión escolar vinculada con la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Estos dominios comprenden un total de nueve competencias, las cuales se desarrollan a través de cuarenta desempeños que describen los criterios y las actuaciones esperadas en el ejercicio de la profesión docente.

En este sentido, Imbernón (2011) plantea una serie de reflexiones críticas sobre la práctica docente, abordando aspectos como la producción del conocimiento, la escasa articulación entre la teoría y la práctica, el aislamiento profesional, la limitada atención a las dimensiones éticas, morales, sociales y políticas de la educación, así como las implicancias del sindicalismo y el distanciamiento entre la formación docente y las demandas de la realidad educativa. Para el autor, estos elementos constituyen desafíos inherentes al proceso de formación y desarrollo profesional del profesorado.

Desde esta perspectiva, el docente puede representar tanto un factor que limita como un agente que impulsa la mejora de la calidad educativa. Esta dualidad se evidencia en el contexto latinoamericano, donde coexisten experiencias exitosas y dificultades que reflejan la complejidad de los sistemas educativos de la región.

Por su parte, Tello (2014) sostiene que las políticas públicas en América Latina desempeñan un papel determinante en los procesos de evaluación docente, los cuales se implementan bajo diversos enfoques y contextos. Asimismo, destaca la relevancia de la investigación académica como fuente para la generación de conocimiento sobre el desempeño profesional, incorporando múltiples perspectivas de análisis. En consecuencia, el modelo de desarrollo docente y las políticas educativas se configuran como elementos interdependientes que evolucionan en función de las dinámicas sociales y educativas.

En este contexto, los docentes constituyen un actor fundamental para promover transformaciones significativas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo el desarrollo integral de los estudiantes. En ese sentido, su labor resulta esencial para contribuir a la reducción de las desigualdades educativas y al fortalecimiento de oportunidades que permitan construir un futuro con mayores posibilidades de desarrollo para todos los alumnos.

Vaillant (2008) En los últimos años, en varios países de la región, se han promulgado regulaciones que abordan la preparación y evaluación del desempeño de los profesores mediante procesos que en ocasiones pueden resultar en tratos injustos hacia los docentes. En relación a este punto, argumenta que los modelos de gestión institucional de la enseñanza se enfocan en el desempeño de maestros y profesores, pero la evaluación no es el enfoque principal. En su lugar, se brinda acompañamiento a los docentes con el objetivo de mejorar sus condiciones profesionales y establecer un ambiente propicio para el mejoramiento institucional y la transformación educativa.

Además, Vaillant (2008) agrega que la evaluación del desempeño de los profesores es un aspecto crucial en la gestión educativa. En los últimos años, ha habido un aumento en la calidad de este proceso, lo que ha llevado a un fortalecimiento de la profesión docente. En el pasado, la evaluación no se consideraba relevante y, en consecuencia, no se llevaba a cabo.

En cuanto al éxito de la transformación educativa en términos de enseñanza y aprendizaje, sin duda alguna, el papel del docente es esencial. En este sentido, el docente es un profesional que ha desarrollado habilidades y competencias específicas. Estas habilidades se manifiestan a través de su labor en las escuelas y son reconocidas por la sociedad en general.

Vásquez y Escámez (2010) señalan que el docente cumple una función esencial en la formación de los estudiantes, debido a que su labor trasciende la transmisión de

conocimientos y contribuye de manera significativa al desarrollo integral de la persona, ejerciendo además una influencia relevante en el ámbito social (p. 10). En este contexto, las transformaciones que actualmente experimentan los sistemas educativos en diversos países han situado el fortalecimiento del desempeño docente como uno de los ejes prioritarios para alcanzar una educación de mayor calidad.

Por su parte, Bolívar (2012) propone fortalecer una lógica de compromiso dentro de la comunidad profesional educativa, entendida como un principio que orienta las acciones cotidianas y el desarrollo de la agenda institucional. Este compromiso favorece la construcción de valores compartidos, el sentido de pertenencia y la integración de los distintos actores de la comunidad educativa, trascendiendo las actividades que se desarrollan exclusivamente en el aula.

Asimismo, Bolívar (2013) sostiene que la reconstrucción de la escuela y de la comunidad educativa constituye el punto de partida para impulsar una nueva etapa en el desarrollo del sistema educativo. En este proceso, la consolidación de una comunidad educativa se fundamenta en principios éticos compartidos, valores institucionales, un liderazgo con sentido moral y el fortalecimiento de prácticas colaborativas que favorecen la interacción entre sus integrantes.

En consecuencia, este enfoque promueve una mayor cohesión y solidaridad entre los docentes, permitiendo superar las dificultades que afectan el funcionamiento institucional. Del mismo modo, el compromiso organizacional, el trabajo colaborativo y la cooperación permanente fortalecen la autonomía profesional, consolidan la responsabilidad frente a las tareas educativas y favorecen el desarrollo de actividades integradas entre docentes y estudiantes.

Gonzales (2003) sostiene que el desempeño profesional docente requiere el desarrollo de un conjunto de competencias que permitan favorecer de manera efectiva los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas competencias constituyen la base para responder a las exigencias de la práctica educativa y promover una formación integral de los estudiantes. Entre las principales se encuentran las siguientes:

- Poseer una sólida formación general y una adecuada cultura académica que respalde el ejercicio de la profesión docente.
- Dominar ampliamente la disciplina que se enseña, así como las estrategias didácticas más pertinentes para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.
- Aplicar diversas metodologías de enseñanza e instrumentos de evaluación que respondan a las características, necesidades y estilos de aprendizaje de los educandos.
- Comprender el proceso de desarrollo integral del estudiante, considerando tanto los factores sociales y familiares que influyen en su formación como las características psicológicas relacionadas con el aprendizaje.
- Demostrar cualidades personales y profesionales como la paciencia, la perseverancia, el interés por el bienestar y aprendizaje de los estudiantes, la capacidad para el trabajo colaborativo y el compromiso con la actualización y el desarrollo profesional permanente.
- Incorporar de manera competente las tecnologías de la información y la comunicación como recursos que enriquecen los procesos de enseñanza, amplían las oportunidades de aprendizaje y favorecen el perfeccionamiento continuo de la práctica docente.

Gonzáles, N., Eguren, M. y Belaunde, C. (2014) argumentan que un desempeño efectivo se distingue por la interacción que ocurre entre el docente y el estudiante. Esta interacción implica aspectos tanto emocionales como instruccionales. La combinación adecuada de prácticas positivas en estas dos dimensiones puede conducir a resultados más favorables en términos de aprendizaje. Además, a partir de su investigación, llegan a la conclusión de que las prácticas docentes en las escuelas públicas primarias no están orientadas hacia la construcción activa del aprendizaje.

En relación a la evaluación del desempeño de los docentes, en la actualidad, muchos países están destinando recursos en este proceso debido a que consideran que es un factor determinante para elevar el nivel profesional de los educadores. Al respecto, Corrado citado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2015) expresó lo siguiente:

En particular, es relevante destacar un enfoque reciente de evaluación relacionado con la labor profesional de los profesores. La evaluación del desempeño docente se ha convertido en una idea generalmente aceptada por los responsables de la formulación de políticas públicas, los propios docentes, las familias y los estudiantes. En la actualidad, parece ser una premisa fundamental que los sistemas educativos consideren la evaluación del trabajo de los docentes, incluso cuando solo Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México y Perú cuentan con normativas detalladas que regulan todo el proceso y los instrumentos de evaluación (p. 29).

En la actualidad, la evaluación de los profesores de educación básica regular se ha vuelto una práctica común y ha adquirido el estatus de política gubernamental en los países latinoamericanos. Esta evaluación se ha estructurado a través de instrumentos y procesos que cada vez se tornan más elaborados y complejos.

Según Valdez citado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2015) indico que:

La evaluación del desempeño docente se define como el conjunto de principios, conceptos y métodos que de manera sistemática proporcionan datos válidos y confiables. El propósito de este proceso es valorar el impacto que la aplicación de las habilidades pedagógicas, la dimensión emocional, la responsabilidad laboral y la naturaleza de las relaciones interpersonales del docente tienen en los estudiantes. Esto abarca sus interacciones con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (p. 30).

La evaluación del docente requiere de un conjunto de explicaciones para organizar los diversos indicadores que serán evaluados; estos resultados se analizan en beneficio de los estudiantes, particularmente enfocándose en los efectos positivos que puedan surgir.

En tercer lugar, la evaluación del desempeño docente se concibe como una estrategia para retener a los profesores más competentes dentro del sistema educativo. Esta tendencia ha llevado a la implementación extendida de incentivos salariales basados en los resultados de la evaluación, así como otras formas de reconocimiento. Sin embargo, al mismo tiempo, en países como Colombia, Chile, Ecuador, México y Perú, los resultados deficientes en estas evaluaciones pueden tener consecuencias significativas en términos de la estabilidad laboral de los docentes.

2.2.3.2. Dimensiones de la profesión docente

Las profesiones evolucionan según el Ministerio de Educación (2014) en sintonía con los cambios que se dan en las sociedades y las nuevas necesidades y demandas que surgen en diferentes campos del conocimiento. Esto implica la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades que se alineen con nuevas perspectivas sobre el desarrollo

humano y las relaciones entre las personas. Conceptos tradicionales como la verdad, la libertad, la justicia y la equidad se reinterpretan en el contexto de un mayor reconocimiento de los derechos humanos. Además, se desarrollan avances tecnológicos para abordar cuestiones de salud y se revitalizan conocimientos ancestrales. Con ello, el horizonte del conocimiento se amplía, y como resultado, las profesiones se ven desafiadas en cuanto a sus saberes y prácticas. En este escenario, se observa que la profesión docente comparte ciertas dimensiones con otras profesiones y, al mismo tiempo, exhibe características específicas. En el sistema educativo peruano, estas dimensiones o atributos compartidos de la profesión docente son:

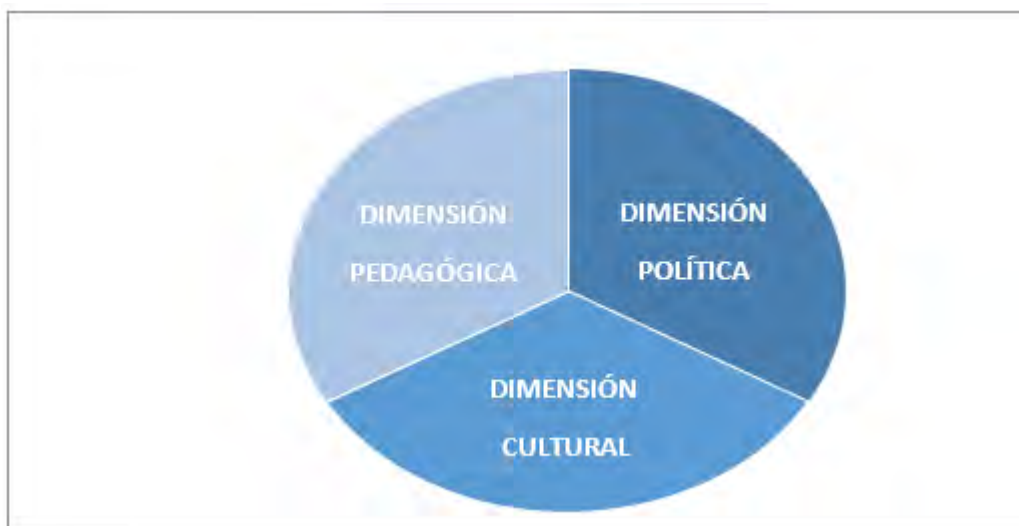
- a) **Dimensión reflexiva:** Los docentes consolidan su identidad profesional en su quehacer diario. Reflexionan sobre su práctica desde una perspectiva social. Toman decisiones, emplean diversas fuentes de conocimiento de forma crítica y desarrollan habilidades para garantizar el aprendizaje de los estudiantes. La autorreflexión y la constante revisión de sus métodos de enseñanza son fundamentales para su labor.
- b) **Dimensión relacional:** La enseñanza implica fundamentalmente una relación entre personas involucradas en un proceso de aprendizaje diseñado, dirigido y evaluado por profesionales docentes. En este proceso, se establecen conexiones cognitivas, emocionales y sociales que hacen que la docencia sea una actividad profesional con aspectos subjetivos, éticos y culturales. El vínculo entre docentes y estudiantes es central. La calidad de la enseñanza requiere respeto, atención y preocupación por los estudiantes como sujetos de derechos. La interacción en el aula y la institución educativa, en particular entre docentes y estudiantes, involucra aspectos afectivos y emocionales, así como valores de tolerancia y adaptabilidad.

- c) **Dimensión colegiada:** Los docentes desarrollan principalmente su labor en el contexto de una organización educativa que busca asegurar el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Su práctica es tanto social como institucional. Colaboran con colegas y administradores para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar procesos educativos en la escuela. Esta dinámica facilita el trabajo en equipo y la reflexión continua sobre la naturaleza y el impacto de sus prácticas pedagógicas. Es esencial que los docentes compartan la visión y misión de la institución, integrando sus valores e ideales. Su identidad profesional se construye en gran medida dentro de los espacios laborales y sociales promovidos por la institución educativa.
- d) **Dimensión ética:** La dimensión ética se manifiesta principalmente en el compromiso y la responsabilidad moral hacia cada estudiante, su aprendizaje y formación integral. Esto implica respetar y reconocer las diferencias individuales, además de tomar decisiones y elegir estrategias en línea con la misión de la escuela y los objetivos del sistema educativo nacional. El docente atiende a diversas cohortes de estudiantes y asume la responsabilidad individual por cada uno de ellos, eligiendo los métodos y enfoques educativos de acuerdo con el propósito de la institución y los objetivos del sistema educativo.

2.2.3.3. Las dimensiones específicas de la docencia

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014), las dimensiones específicas de la docencia se dividen en tres, como se puede ver a continuación:

Figura 2
Dimensiones específicas de la docencia



Fuente: Marco de Buen Desempeño Docente (2012)

Dimensiones específicas de la docencia de “Marco de Buen Desempeño Docente” por Ministerio de Educación (2012).

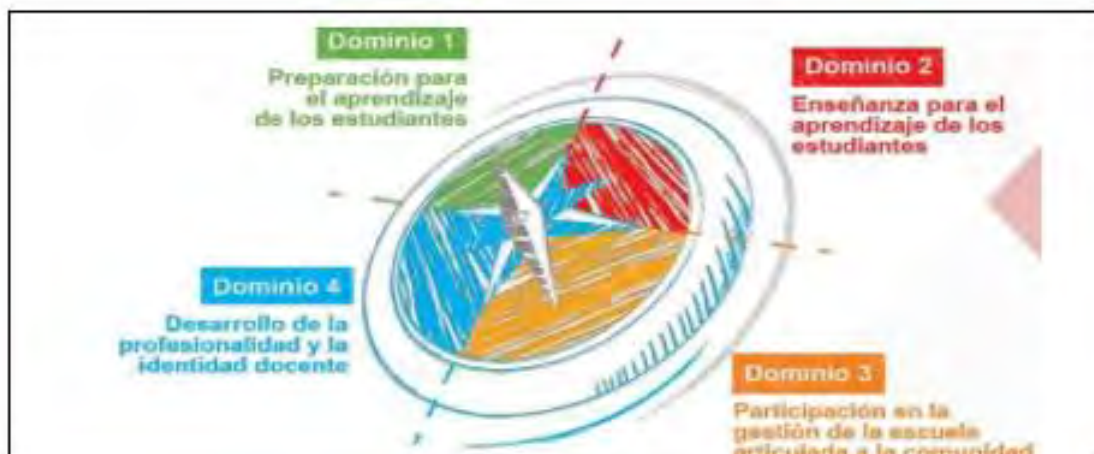
- a) **Dimensión cultural:** Esta dimensión se refiere a la necesidad de que los docentes posean un conocimiento amplio de su entorno, lo que les permitirá afrontar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como comprender la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en el que operan. Implica analizar la evolución, dilemas y desafíos para adquirir aprendizajes contextualizados que cada sociedad transmite a sus jóvenes generaciones.
- b) **Dimensión política:** Esta dimensión hace referencia al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como individuos, sino también como ciudadanos orientados hacia la transformación de las relaciones sociales, desde una perspectiva de justicia social y equidad. La escuela tiene la misión de contribuir a la construcción de un país y sociedades unidas por una identidad común. Esto implica crear sociedades menos desiguales, más justas y libres,

sustentadas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente. Para cumplir con esta tarea, los docentes deben tener un conocimiento profundo de la realidad social y sus desafíos.

- c) **Dimensión pedagógica:** La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Implica un conocimiento específico, el saber pedagógico, construido a través de la reflexión teórico-práctica, que permite a los docentes recurrir a diferentes saberes para desempeñar su rol. También se refiere a la práctica misma de la enseñanza, que exige la capacidad de despertar en los estudiantes el interés y el compromiso para aprender y desarrollarse. Además, implica una ética en la educación, entendiendo que el crecimiento y la libertad del estudiante son el propósito central que da significado a la relación educativa.

El ejercicio docente o desempeño profesional docente en el Sistema Educativo Peruano presenta dominios y capacidades; y en este escenario el docente es evaluado, al respecto, el Ministerio de Educación (2014) sostiene cuatro dominios, como pueden ser vistos en la siguiente figura:

Figura 3
Marco de Buen Desempeño Docente



Fuente: Marco de Buen Desempeño Docente (2012)

Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente de “Marco de Buen Desempeño Docente” por Ministerio de Educación (2012).

2.2.3.4. Dimensiones

Por su parte Reyes (2012) ha propuesto las dimensiones del desempeño docente, siendo estos los siguientes:

2.2.3.4.1. Planificación del trabajo pedagógico

Implica el conocimiento profundo de las características esenciales de los estudiantes. Esto abarca todas las competencias, capacidades y actitudes que están integradas en el plan curricular de la institución, con el propósito de beneficiar el aprendizaje de los estudiantes.

2.2.3.4.2. Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje

Se refiere a todas las etapas del proceso pedagógico que el docente debe llevar a cabo para fomentar y facilitar el desarrollo cognitivo de los estudiantes. Esto implica la creación de ambientes de aprendizaje efectivos y la aplicación de métodos y estrategias que promuevan el progreso educativo.

2.2.3.4.3. Responsabilidades profesionales

Engloba la participación directa de todos los miembros de la comunidad escolar, desde directores hasta docentes y personal administrativo. Su objetivo es favorecer la formación ética y moral de los estudiantes. Esto implica colaborar en la construcción de un ambiente educativo enriquecedor que promueva valores y desarrollo personal integral.

2.3. Marco conceptual

Gestión

Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

Gestión institucional

Actividades administrativas de la institución que se desarrollan con la finalidad de mejorar la calidad de gestión y la educación que se brinda.

Gerencia

Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Motivación

Son factores, impulsos internos y fuerzas externas capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Organización

Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Satisfacción

Asociada a la sensación de sentirse contento con algo que se logra o se tiene. Es sentirse conformes respecto al servicio educativo que reciben los alumnos.

Servicio

Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas.

Desempeño docente

Según el Ministerio de Educación (2014). El ejercicio profesional del docente se lleva a cabo principalmente en el contexto de una institución educativa cuyo objetivo primordial es garantizar el aprendizaje y la adquisición de las competencias planificadas por parte de los principales beneficiarios: los estudiantes. Esta actividad profesional se desarrolla en un entorno social e institucional, involucrando interacciones con colegas docentes y administrativos. Juntos, planifican, ejecutan y evalúan los procesos pedagógicos dirigidos a los estudiantes. Esta colaboración en el entorno institucional crea una dinámica de trabajo colectivo y fomenta la reflexión sobre los logros de la enseñanza.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

a. Hipótesis general

Existe relación significativa entre gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

b. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Existe relación significativa entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Existe relación significativa entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Existe relación significativa entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Existe relación significativa entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

3.2. Identificación de variables e indicadores

Tabla 2

Identificación de variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
GESTIÓN EDUCATIVA	Jerarquía Tramite documentario Conocimiento de las normas Actualización docente Enseñanza- aprendizaje Convivencia escolar Planeación Organización Dirección Control Participación y convivencia Proyección a la comunidad Inclusión
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Recursos humanos Recursos financieros Recursos materiales Infraestructura Equipos y herramientas Tipo de liderazgo Creatividad gerencial Empatía con usuarios Trámites documentarios Trabajo en equipo
DESEMPEÑO DOCENTE	Conocimiento de las características fundamentales de sus estudiantes. Conocimientos sobre el nivel, especialidad y las áreas curriculares que enseña. Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación con el proyecto curricular de la institución educativa y el Diseño Curricular Nacional. Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para las sesiones de aprendizaje. Formulación de criterios, indicadores e instrumentos de evaluación de aprendizajes. Se promueve un clima adecuado en el aula. Organización del ambiente físico del aula, espacios y equipos Empleo de un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes. Promoción del desarrollo de las capacidades de sus estudiantes Promoción del desarrollo del pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes. Uso de los recursos didácticos de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes. Evaluación de procesos y logros de aprendizajes. Participación activa en la gestión institucional de la institución educativa. Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales. Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica Manifiesta práctica de valores

Nota: Elaboración propia

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS/ NIVELES
GESTIÓN EDUCATIVA	Freire y Miranda (2014) describe la gestión educativa como: “una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces” (p. 14),	Esta variable gestión educativa se va a medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Institucional	Jerarquía	1,2,3,4,5,6	Siempre Casi (5)
			Pedagógica	Trámite documentario		
				Conocimiento de las normas		
			Administrativa	Actualización docente	7,8,9,10,11, 12	Siempre (4)
				Enseñanza- aprendizaje		
				Convivencia escolar		
			Comunitaria	Planeación	13,14,15,16 ,17,18,19, 20	A veces (3)
				Organización		
				Dirección		
				Control		
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Martínez (2022), la gestión institucional en educación comprende procesos, políticas y prácticas administrativas para asegurar el funcionamiento efectivo y el cumplimiento de metas. Involucra planificación, organización de recursos, dirección de actividades y evaluación continua. Aborda liderazgo escolar, toma de decisiones, currículo, diversidad y calidad educativa, promoviendo una cultura	Esta variable numérica, gestión institucional se va a medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Manejo de recursos	Participación y convivencia	21,22,23,24 ,25,26	Casi nunca (2)
				Proyección a la comunidad		
				Inclusión	1, 2 3,4,5 6,7,8 9, 10	Nunca (1)
				Recursos humanos		
				Recursos financieros		
			Gerencia	Recursos materiales	11, 12, 13,	
				Infraestructura		
				Equipos y herramientas		
				Tipo de liderazgo		

	Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes.	
	Promoción del desarrollo de las capacidades de sus estudiantes	
	Promoción del desarrollo del pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes.	
	Uso de los recursos didácticos de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes.	
	Evaluación de procesos y logros de aprendizajes.	
Responsabilidad profesional	Participación activa en la gestión institucional de la institución educativa.	14,15,16,17
	Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales.	
	Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica	
	Manifiesta práctica de valores	

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

La Institución Educativa Integrada N° 57004 Rosa de América se encuentra en la provincia de Chumbivilcas, que forma parte de la región del Cusco, en el sur del Perú. Esta región es conocida por su rica historia cultural y su importancia histórica, siendo Cusco la capital del antiguo Imperio Inca. La provincia de Chumbivilcas es una de las trece provincias del departamento de Cusco. Su capital es la ciudad de Santo Tomás. Políticamente, Chumbivilcas está subdividida en varios distritos, entre ellos el distrito de Santo Tomás, que es donde se ubica la Institución Educativa Integrada N° 57004 Rosa de América.

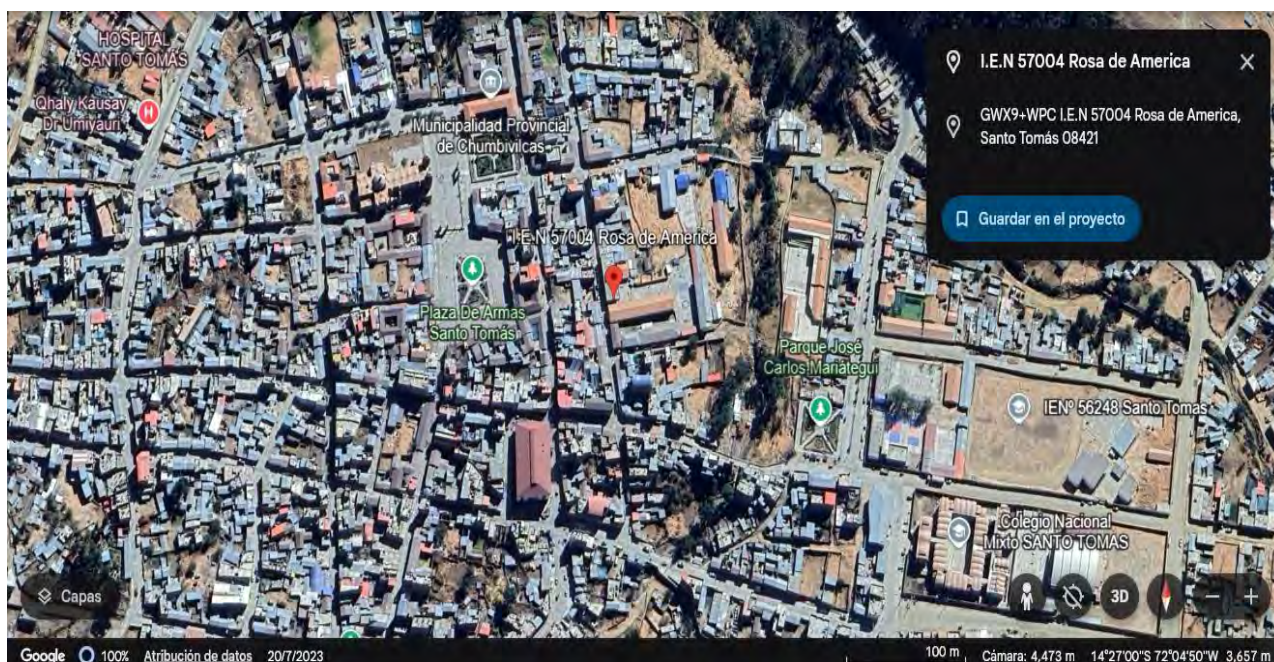
Chumbivilcas se encuentra en la parte suroriental del departamento de Cusco. La región es caracterizada por su geografía andina, con elevaciones montañosas y valles profundos. La altitud promedio de la provincia es de aproximadamente 3,700 metros sobre el nivel del mar.

La ubicación de la Institución permite que sirva a la población local, que principalmente se dedica a la agricultura y la ganadería. La zona es conocida por su difícil acceso debido a la topografía montañosa, lo que representa un desafío tanto para los estudiantes como para los docentes que se desplazan hasta la institución.

El acceso a la Institución Educativa Integrada N° 57004 Rosa de América puede ser complicado debido a las condiciones geográficas y las limitaciones en la infraestructura vial. Sin embargo, la comunidad educativa se esfuerza por mantener la operatividad de la institución y asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad a pesar de las dificultades. Los docentes operan bajo la supervisión y dirección de la CHUMBIVILCAS

Cusco, siendo responsables de la implementación de estas políticas educativas en el contexto de la institución.

Figura 4
Ámbito de estudio



Fuente: Google maps

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Tipo de investigación:

La presente investigación fue de tipo básico, porque buscó generar conocimientos sobre la relación entre la gestión educativa e institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América. Su finalidad fue ampliar la comprensión de estas variables y aportar información científica que permitiera entender mejor la realidad educativa estudiada. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación básica se orienta a incrementar el conocimiento sobre un fenómeno sin buscar una aplicación inmediata de los resultados.

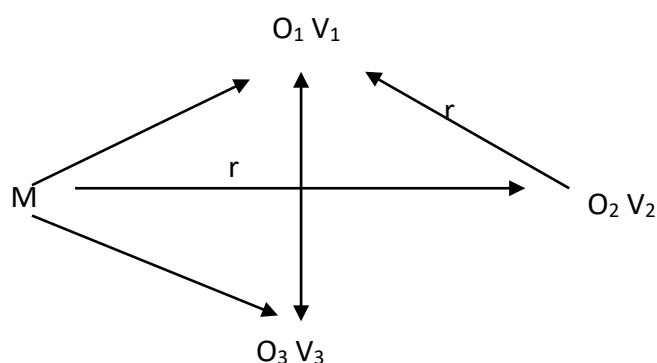
4.2.2. Nivel de investigación:

La investigación se desarrolló en el nivel correlacional, debido a que tuvo como propósito determinar la relación existente entre la gestión educativa e institucional y el

desempeño docente. Asimismo, permitió conocer la relación entre las dimensiones manejo de recursos, gerencia educativa, planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y responsabilidad profesional. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios correlacionales buscan identificar el grado de relación existente entre dos o más variables.

4.2.3. Diseño de investigación:

El estudio se realizó bajo un diseño no experimental, transeccional y correlacional. Fue no experimental porque las variables no fueron manipuladas por el investigador, sino que fueron observadas tal como se presentaron en la realidad. Fue transeccional porque la información se recolectó en un solo momento y correlacional porque permitió determinar la relación entre las variables estudiadas. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los diseños no experimentales permiten observar los fenómenos en su contexto natural sin intervenir sobre ellos.



M = Muestra.

V1 = Variable Gestión educativa

V2 = Variable Gestión institucional

V3 = Variable Desempeño docente

r = Coeficiente de correlación

4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por cada uno de los docentes de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América. Cada docente proporcionó la información necesaria para evaluar las variables gestión educativa e institucional y desempeño docente. Según Bernal (2021), la unidad de análisis corresponde al elemento o sujeto del cual se obtiene la información para el desarrollo de una investigación.

4.4. Población de estudio

La población estuvo constituida por todos los docentes de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, ubicada en la provincia de Chumbivilcas, departamento del Cusco. La población representó el conjunto de personas que compartieron características relacionadas con las variables estudiadas y sobre las cuales se desarrolló la investigación.

En reconocimiento a la población Hernández-Sampieri (2018) detalla: La población de estudio se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o casos que comparten características específicas y que son objeto de análisis en un estudio de investigación. Carrasco (2019) comparte esta definición añadiendo que la población: “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

4.5. Tamaño de muestra

La muestra estuvo conformada por 55 docentes de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América. Esta cantidad de docentes permitió recopilar información suficiente para analizar la relación entre la gestión educativa e institucional y el desempeño docente, así como cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este se define como un grupo pequeño de la población, de quien se toma cierta información, y esta información puede ser tan útil que puede extrapolarse al conjunto

poblacional. En otras palabras, la información que se pueda recoger de una muestra puede servir para poder realizar caracterizaciones, confrontar ideas, relacionar fenómenos, causas para toda la población.

4.6. Técnicas de selección de muestra

La técnica de selección de muestra fue el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se seleccionó a los docentes que estuvieron disponibles y aceptaron participar en la investigación. Según Ñaupas et al. (2022), este tipo de muestreo se utiliza cuando los docentes son elegidos considerando criterios de accesibilidad y disponibilidad establecidos por el investigador.

4.7. Técnicas de recolección de información

a. Técnica:

La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, debido a que permitió obtener datos de manera directa sobre las percepciones y opiniones de los docentes respecto a la gestión educativa e institucional y el desempeño docente. Esta técnica facilitó la recopilación de información de forma sistemática, ordenada y objetiva, permitiendo conocer la realidad de las variables estudiadas. Según Ñaupas et al. (2022), la encuesta es una técnica ampliamente utilizada en las investigaciones cuantitativas porque permite recoger información de un grupo de personas mediante preguntas previamente estructuradas.

b. Instrumento:

Como instrumentos de recolección de información se utilizaron dos cuestionarios estructurados, uno para medir la variable gestión educativa e institucional y otro para medir la variable desempeño docente. Ambos instrumentos fueron elaborados de acuerdo con las dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de consistencia y estuvieron conformados por ítems con escala tipo Likert. Los cuestionarios permitieron obtener

información cuantificable, facilitando el procesamiento y análisis estadístico de los datos obtenidos. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el cuestionario constituye uno de los instrumentos más utilizados en estudios cuantitativos debido a que permite recopilar información de manera uniforme y confiable.

4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios fueron organizados, codificados y procesados utilizando el programa estadístico IBM SPSS 27. Inicialmente se realizó un análisis descriptivo mediante tablas de frecuencia, porcentajes y gráficos estadísticos, con la finalidad de presentar los resultados de forma clara y comprensible. Posteriormente, se efectuó el análisis inferencial para interpretar la relación existente entre las variables, considerando los objetivos y las hipótesis planteadas en la investigación.

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

Para contrastar las hipótesis planteadas se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, con la finalidad de determinar si los datos presentaban o no una distribución normal. Posteriormente, de acuerdo con los resultados obtenidos, se seleccionó la prueba estadística más adecuada para evaluar la relación entre las variables. Cuando los datos no presentaron una distribución normal, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para determinar el grado de relación entre las variables estudiadas. La decisión estadística se realizó considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$. Según Field (2018), los coeficientes de correlación permiten conocer la intensidad y dirección de la relación existente entre dos variables.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

Para la recolección de datos con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado compuesto por 63 ítems. Este instrumento fue dirigido a un total de 55 docentes de la institución, utilizando una escala de respuesta tipo Likert, que permitió medir las percepciones y opiniones de los docentes sobre las variables en estudio.

El proceso de análisis de datos se desarrolló en dos etapas principales. En la primera etapa, se llevó a cabo la descripción y procesamiento inicial de los datos, lo que incluyó la elaboración de tablas y gráficos, así como el cálculo de medidas de estadística descriptiva, como frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar. Para este propósito, se utilizó la hoja de cálculo Excel, debido a su capacidad para organizar y visualizar la información de manera eficiente. En la segunda etapa, se realizó un análisis de correlación para identificar las posibles relaciones existentes entre las variables de gestión educativa, gestión institucional y desempeño docente. Este análisis se efectuó utilizando el software estadístico SPSS versión 26, una herramienta especializada que permitió aplicar técnicas de análisis inferencial, como el coeficiente de correlación de Pearson, para determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables.

Los resultados obtenidos en ambas etapas proporcionaron una base sólida para interpretar los datos y generar conclusiones relevantes sobre la interacción entre los aspectos evaluados, contribuyendo al fortalecimiento de las estrategias de gestión educativa e institucional en la institución.

5.2. Descriptores de baremación de variables

Tabla 4

Baremo de la variable gestión educativa

Dimensiones	Ítems	Mínimo	Máximo	Niveles	Rango
Gestión Institucional	1,2,3,4,5,6	6	30	Bajo	6 – 14
				Medio	15 – 22
				Alto	23 - 30
Gestión Pedagógica	7,8,9,10,11,12	6	30	Bajo	6 – 14
				Medio	15 – 22
				Alto	23 - 30
Gestión Administrativa	13,14,15,16,17,18,19,20,	8	40	Bajo	8 – 19
				Medio	20 – 29
				Alto	30 - 40
Gestión Comunitaria	21,22,23,24,25,26	6	30	Bajo	6 – 14
				Medio	15 – 22
				Alto	23 - 30
Global	26	26	130	Bajo	26 – 361
				Medio	62 – 95
				Alto	96 - 130

Nota: Elaboración propia

Tabla 5

Baremo de la variable gestión institucional

Dimensiones	Ítems	Mínimo	Máximo	Niveles	Rango
Manejo de Recursos	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10	50	Bajo	10 – 23
				Medio	24 – 37
				Alto	38 - 50
Gerencia Educativa	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	10	50	Bajo	10 – 23
				Medio	24 – 37
				Alto	38 - 50
Global	20	20	100	Bajo	20 – 47
				Medio	48 – 73
				Alto	74 - 100

Nota: Elaboración propia

Tabla 6*Baremo de la variable desempeño docente*

Dimensiones	Ítems	Mínimo	Máximo	Niveles	Rango
Planificación del trabajo pedagógico	1,2,3,4,5	5	25	Bajo	5 – 12
				Medio	13 – 18
				Alto	19 - 25
Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	6,7, 8,9,10,11,12,13,	8	40	Bajo	8 – 19
				Medio	20 – 29
				Alto	30 – 40
Responsabilidad profesional	14,15, 16,17	4	420	Bajo	4 – 9
				Medio	10 – 15
				Alto	16 – 20
Global	17	17	85	Bajo	17 – 40
				Medio	41 – 62
				Alto	63 - 85

Nota: Elaboración propia

5.3. Presentación de resultados

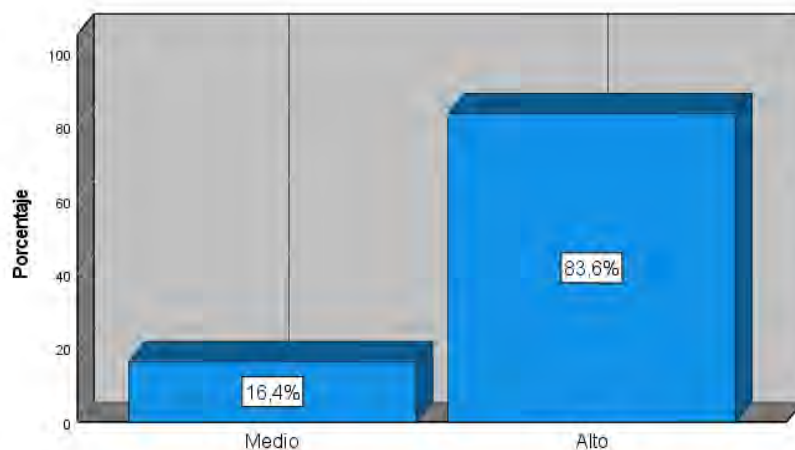
5.3.1. V.1 Gestión Educativa

Tabla 7*Frecuencias del nivel de gestión educativa*

	Gestión educativa	
	N	%
Bajo	0	0
Medio	9	16,4
Alto	46	83,6
Total	55	100,0

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 5
Nivel de gestión educativa



Fuente: Software estadístico SPSS

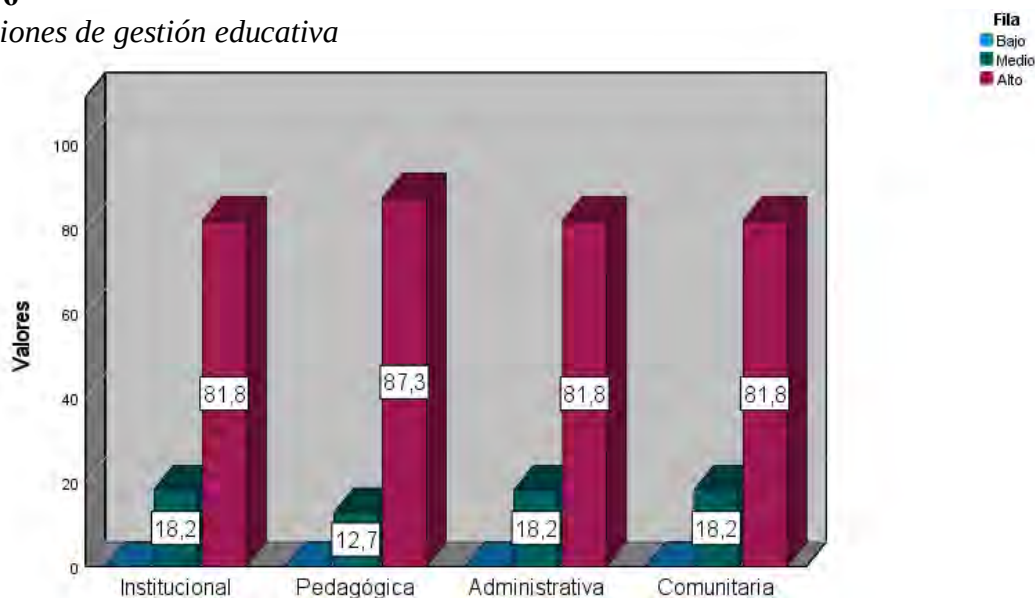
En la tabla 7 y figura 5 muestra la distribución de los niveles de gestión educativa en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que ningún participante se ubica en el nivel bajo (0,0%). Asimismo, 9 docentes (16,4%) presentan un nivel medio, mientras que la mayoría, conformada por 46 docentes (83,6%), se encuentra en el nivel alto. En consecuencia, se interpreta que predomina el nivel alto de gestión educativa en la población estudiada, lo que indica que la mayor parte de los docentes percibe una adecuada planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades educativas desarrolladas en la institución.

Tabla 8
Frecuencias de las dimensiones de gestión educativa

	Institucional		Pedagógica		Administrativa		Comunitaria	
	N	%	N	%	N	%		
Bajo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Medio	10	18,2	7	12,7	10	18,2	10	18,2
Alto	45	81,8	48	87,3	45	81,8	45	81,8
Total	55	100,0	55	100,0	55	100,0	55	100,0

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 6
Dimensiones de gestión educativa



Fuente: Software estadístico SPSS

En la tabla 8 y figura 6 muestra la distribución de los niveles de las dimensiones de la gestión educativa en una muestra de 55 docentes. En la dimensión institucional, el 81,8% de los docentes se ubica en el nivel alto y el 18,2% en el nivel medio, sin registrarse casos en el nivel bajo. Respecto a la dimensión pedagógica, predomina el nivel alto con 48 docentes (87,3%), mientras que 7 docentes (12,7%) presentan un nivel medio. En la dimensión administrativa, el 81,8% de los docentes se encuentra en el nivel alto y el 18,2% en el nivel medio. Finalmente, en la dimensión comunitaria, el 81,8% presenta un nivel alto y el 18,2% un nivel medio.

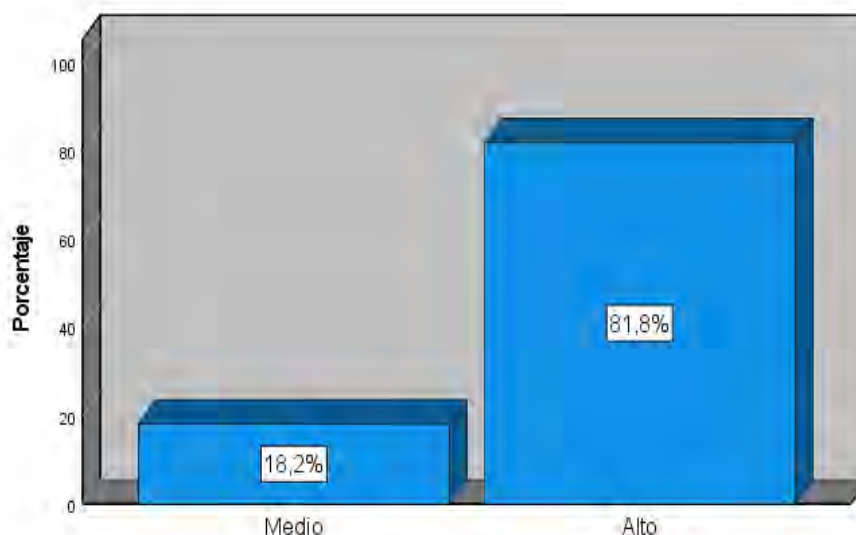
5.4.2. V.2 Gestión Institucional

Tabla 9
Frecuencias del nivel de gestión institucional

	Gestión institucional	
	N	%
Bajo	0	0,0
Medio	10	18,2
Alto	45	81,8
Total	55	100,0

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 7
Nivel de gestión institucional



Fuente: Software estadístico SPSS

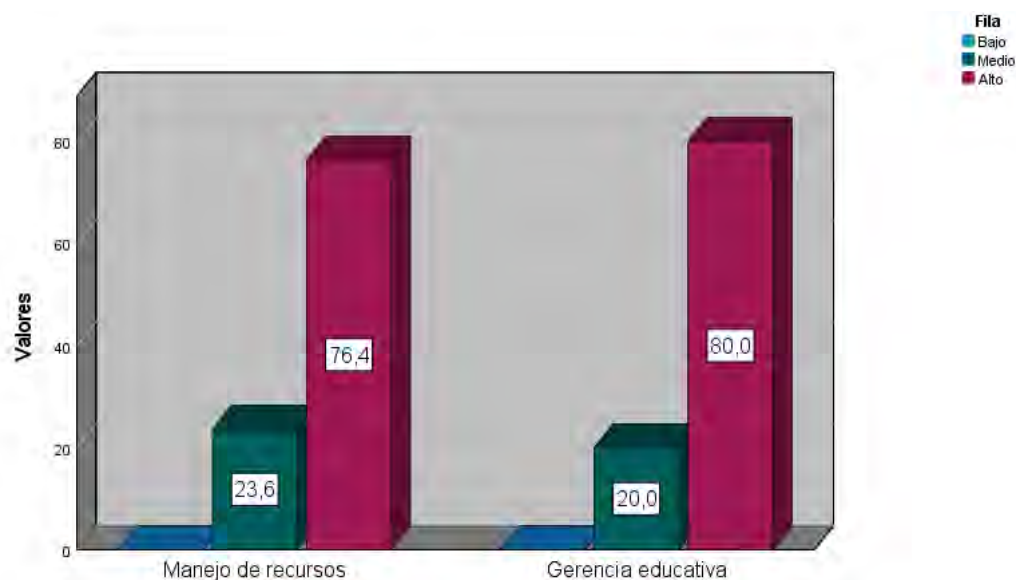
En la tabla 9 y figura 7 muestra la distribución de los niveles de gestión institucional en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que ningún participante se ubica en el nivel bajo (0,0%). Asimismo, 10 docentes (18,2%) presentan un nivel medio, mientras que la mayoría, conformada por 45 docentes (81,8%), se encuentra en el nivel alto. En consecuencia, se interpreta que predomina el nivel alto de gestión institucional en la población estudiada, lo que indica que la mayor parte de los docentes percibe un adecuado funcionamiento de los procesos institucionales, orientados al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución educativa.

Tabla 10
Frecuencias de las dimensiones de gestión institucional

	Manejo de recursos		Gerencia educativa	
	N	%	N	%
Bajo	0	,0	0	,0
Medio	13	23,6	11	20,0
Alto	42	76,4	44	80,0
Total	55	100,0	55	100,0

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 8
Dimensiones de gestión institucional



Fuente: Software estadístico SPSS

En la tabla 10 y figura 8 muestra la distribución de los niveles de las dimensiones de la gestión institucional en una muestra de 55 docentes. En la dimensión manejo de recursos, el 76,4% de los docentes se ubica en el nivel alto y el 23,6% en el nivel medio, sin registrarse casos en el nivel bajo. Respecto a la dimensión gerencia educativa, predomina el nivel alto con 44 docentes (80,0%), mientras que 11 docentes (20,0%) presentan un nivel medio. En consecuencia, se observa un predominio del nivel alto en ambas dimensiones evaluadas, destacando la gerencia educativa con el mayor porcentaje de docentes en dicho nivel (80,0%), lo que evidencia una percepción favorable sobre la gestión institucional desarrollada en la institución educativa.

5.4.3. V.3 Desempeño Docente

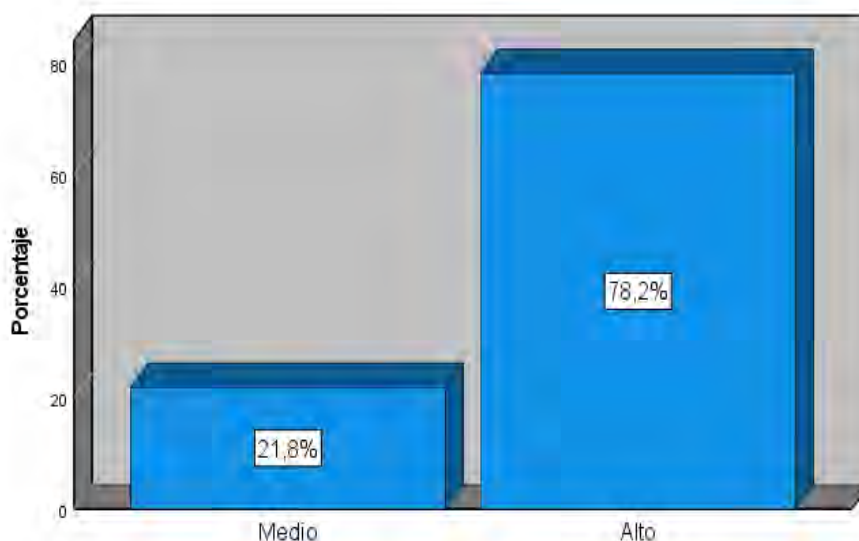
Tabla 11

Frecuencias del nivel de desempeño docente

	Desempeño docente	
	N	%
Bajo	0	0,0
Medio	12	21,8
Alto	43	78,2
Total	55	100,0

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 9
Nivel de desempeño docente



Fuente: Software estadístico SPSS

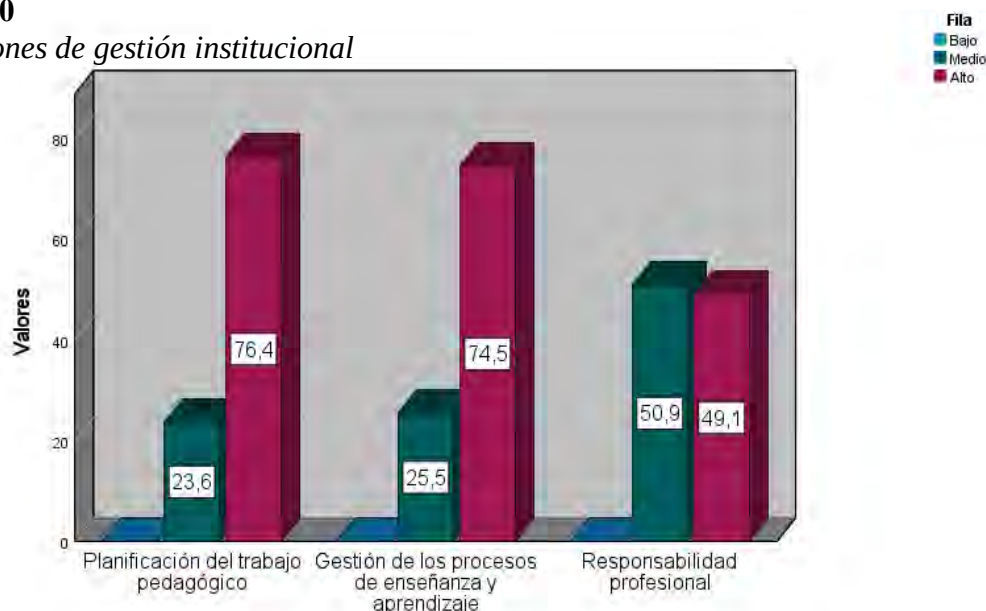
En la tabla 11 y figura 9 muestra la distribución de los niveles de desempeño docente en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que ningún participante se ubica en el nivel bajo (0,0%). Asimismo, 12 docentes (21,8%) presentan un nivel medio, mientras que la mayoría, conformada por 43 docentes (78,2%), se encuentra en el nivel alto. En consecuencia, se interpreta que predomina el nivel alto de desempeño docente en la población estudiada, lo que indica que la mayor parte de los docentes demuestra un adecuado cumplimiento de sus funciones pedagógicas y profesionales dentro de la institución educativa.

Tabla 12
Frecuencias de las dimensiones de desempeño docente

	Planificación del trabajo pedagógico		Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje		Responsabilidad profesional	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	0	,0	0	,0	0	,0
Medio	13	23,6	14	25,5	28	50,9
Alto	42	76,4	41	74,5	27	49,1
Total	55	100,0	55	100,0	55	100,0

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 10
Dimensiones de gestión institucional



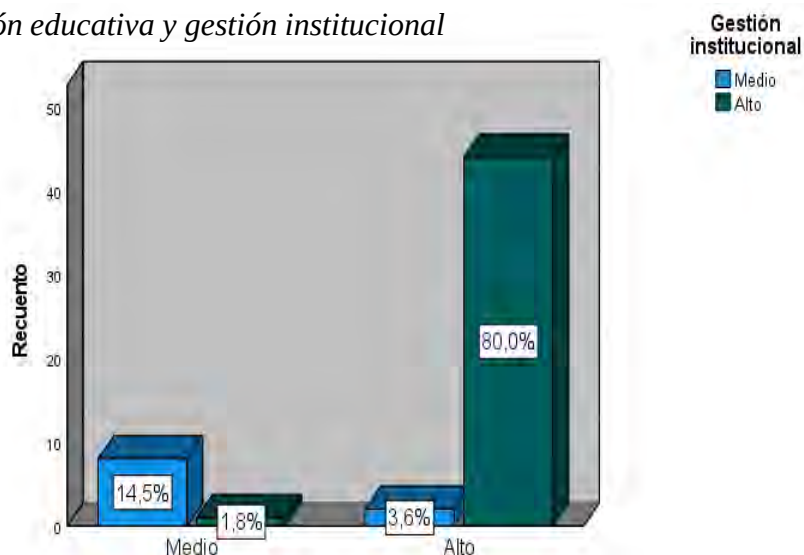
Fuente: Software estadístico SPSS

En la tabla 12 y figura 10 muestra la distribución de los niveles de las dimensiones del desempeño docente en una muestra de 55 docentes. En la dimensión planificación del trabajo pedagógico, el 76,4% de los docentes se ubica en el nivel alto y el 23,6% en el nivel medio, sin registrarse casos en el nivel bajo. Respecto a la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, predomina el nivel alto con 41 docentes (74,5%), mientras que 14 docentes (25,5%) presentan un nivel medio. En la dimensión responsabilidad profesional, el 50,9% de los docentes se encuentra en el nivel medio y el 49,1% en el nivel alto, sin casos en el nivel bajo.

Tabla 13
Frecuencias del nivel de gestión educativa y gestión institucional

Tabla cruzada Gestión educativa*Gestión institucional					
		Gestión institucional			Total
			Medio	Alto	
Gestión educativa	Medio	N	8	1	9
		%	14,5%	1,8%	16,4%
	Alto	N	2	44	46
		%	3,6%	80,0%	83,6%
Total		N	10	45	55
		%	18,2%	81,8%	100,0%

Fuente: Software estadístico SPSS

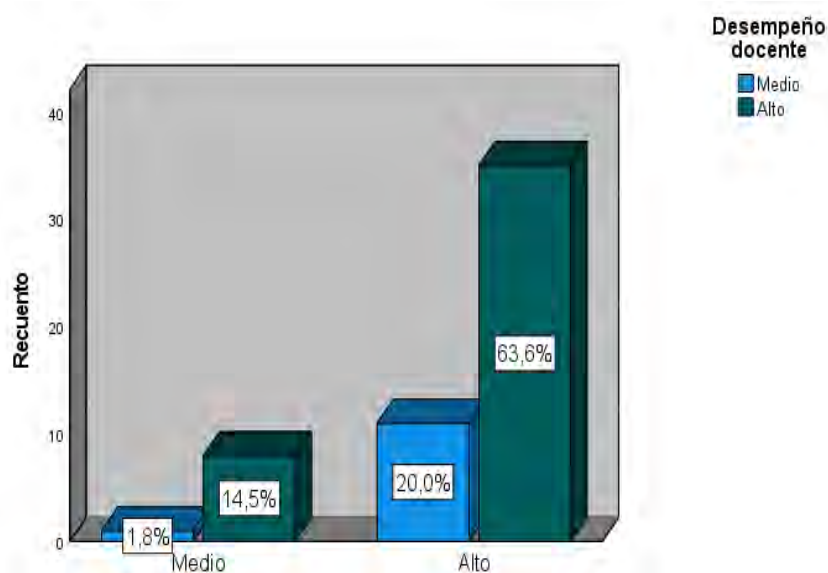
Figura 11*Nivel de gestión educativa y gestión institucional**Fuente: Software estadístico SPSS*

En la tabla 13 y figura 11 muestra la relación entre la gestión educativa y la gestión institucional en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que, entre los docentes con un nivel medio de gestión educativa, 8 (14,5%) presentan un nivel medio de gestión institucional y 1 (1,8%) un nivel alto. Por otro lado, entre quienes presentan un nivel alto de gestión educativa, 2 docentes (3,6%) muestran un nivel medio de gestión institucional, mientras que la mayoría, conformada por 44 docentes (80,0%), alcanza un nivel alto. Asimismo, de manera general, el 81,8% de los docentes presenta un nivel alto de gestión institucional y el 18,2% un nivel medio.

Tabla 14*Frecuencias del nivel de gestión educativa y desempeño docente*

Tabla cruzada Gestión educativa*Desempeño docente					
			Desempeño docente		Total
			Medio	Alto	
Gestión educativa	Medio	N	1	8	9
		%	1,8%	14,5%	16,4%
	Alto	N	11	35	46
		%	20,0%	63,6%	83,6%
Total			N	43	55
			%	21,8%	78,2%

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 12*Nivel de gestión educativa y desempeño docente**Fuente: Software estadístico SPSS*

En la tabla 14 y figura 12 muestra la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que, entre los docentes con un nivel medio de gestión educativa, 1 (1,8%) presenta un nivel medio de desempeño docente y 8 (14,5%) un nivel alto. Por otro lado, entre quienes presentan un nivel alto de gestión educativa, 11 docentes (20,0%) muestran un nivel medio de desempeño docente, mientras que 35 docentes (63,6%) alcanzan un nivel alto. Asimismo, de manera general, el 78,2% de los docentes presenta un nivel alto de desempeño docente y el 21,8% un nivel medio.

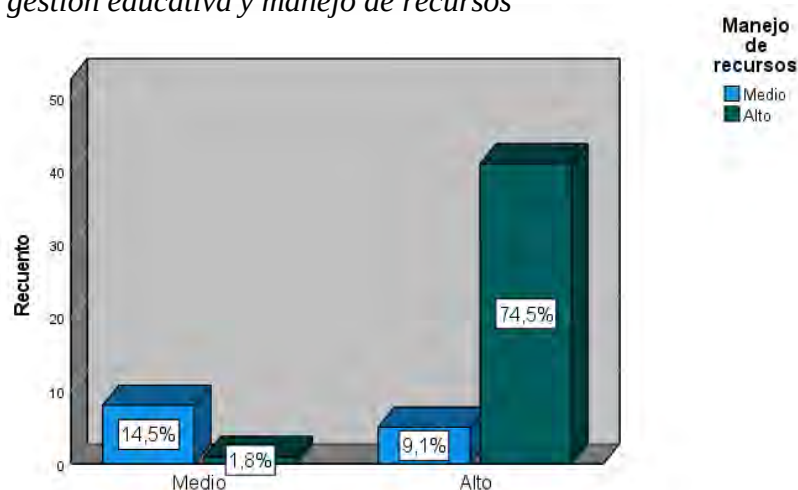
Tabla 15*Frecuencias del nivel de gestión educativa y manejo de recursos*

Tabla cruzada Gestión educativa*Manejo de recursos					
			Manejo de recursos		Total
			Medio	Alto	
Gestión educativa	Medio	N	8	1	9
		%	14,5%	1,8%	16,4%
	Alto	N	5	41	46
		%	9,1%	74,5%	83,6%
Total			N	13	55
			%	23,6%	76,4%

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 13

Nivel de gestión educativa y manejo de recursos



Fuente: Software estadístico SPSS

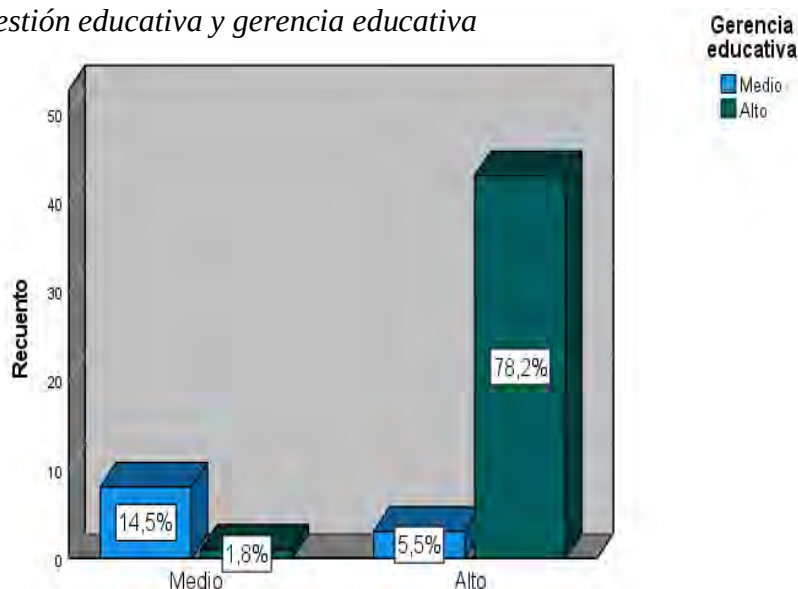
En la tabla 15 y figura 13 muestra la relación entre la gestión educativa y la dimensión manejo de recursos en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que, entre los docentes con un nivel medio de gestión educativa, 8 (14,5%) presentan un nivel medio de manejo de recursos y 1 (1,8%) un nivel alto. Por otro lado, entre quienes presentan un nivel alto de gestión educativa, 5 docentes (9,1%) muestran un nivel medio de manejo de recursos, mientras que la mayoría, conformada por 41 docentes (74,5%), alcanza un nivel alto. Asimismo, de manera general, el 76,4% de los docentes presenta un nivel alto de manejo de recursos y el 23,6% un nivel medio.

Tabla 16

Frecuencias del nivel de gestión educativa y gerencia educativa

Tabla cruzada Gestión educativa*Gerencia educativa					
			Gerencia educativa		Total
			Medio	Alto	
Gestión educativa	Medio	N	8	1	9
		%	14,5%	1,8%	16,4%
	Alto	N	3	43	46
		%	5,5%	78,2%	83,6%
Total		N	11	44	55
		%	20,0%	80,0%	100,0%

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 14*Nivel de gestión educativa y gerencia educativa**Fuente: Software estadístico SPSS*

En la tabla 16 y figura 14 muestra la relación entre la gestión educativa y la dimensión gerencia educativa en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que, entre los docentes con un nivel medio de gestión educativa, 8 (14,5%) presentan un nivel medio de gerencia educativa y 1 (1,8%) un nivel alto. Por otro lado, entre quienes presentan un nivel alto de gestión educativa, 3 docentes (5,5%) muestran un nivel medio de gerencia educativa, mientras que la mayoría, conformada por 43 docentes (78,2%), alcanza un nivel alto. Asimismo, de manera general, el 80,0% de los docentes presenta un nivel alto de gerencia educativa y el 20,0% un nivel medio.

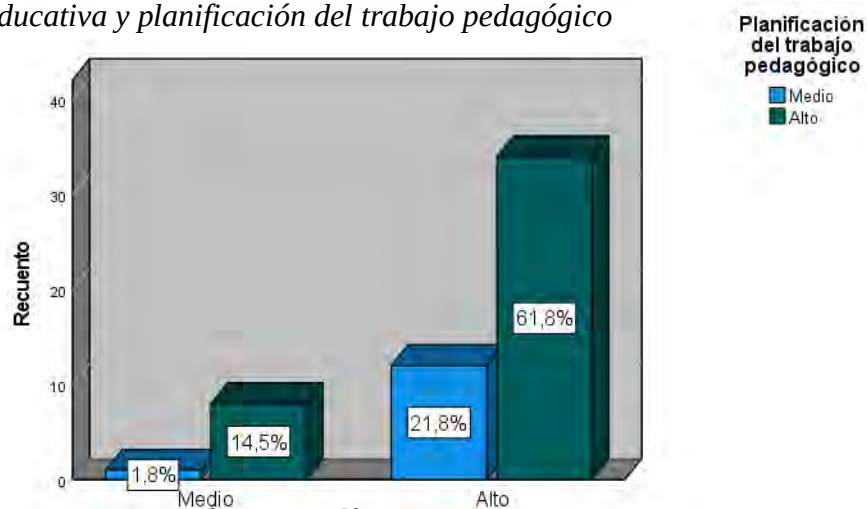
Tabla 17*Frecuencias del nivel de gestión educativa y planificación del trabajo pedagógico*

Tabla cruzada Gestión educativa*Planificación del trabajo pedagógico					
			Planificación del trabajo pedagógico		Total
			Medio	Alto	
Gestión educativa	Medio	N	1	8	9
		%	1,8%	14,5%	16,4%
	Alto	N	12	34	46
		%	21,8%	61,8%	83,6%
Total		N	13	42	55
		%	23.6%	76.4%	100.0%

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 15

Gestión educativa y planificación del trabajo pedagógico



Fuente: Software estadístico SPSS

En la tabla 17 y figura 15 muestra la relación entre la gestión educativa y la dimensión planificación del trabajo pedagógico en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que, entre los docentes con un nivel medio de gestión educativa, 1 (1,8%) presenta un nivel medio de planificación del trabajo pedagógico y 8 (14,5%) un nivel alto. Por otro lado, entre quienes presentan un nivel alto de gestión educativa, 12 docentes (21,8%) muestran un nivel medio de planificación del trabajo pedagógico, mientras que 34 docentes (61,8%) alcanzan un nivel alto. Asimismo, de manera general, el 76,4% de los docentes presenta un nivel alto de planificación del trabajo pedagógico y el 23,6% un nivel medio.

Tabla 18

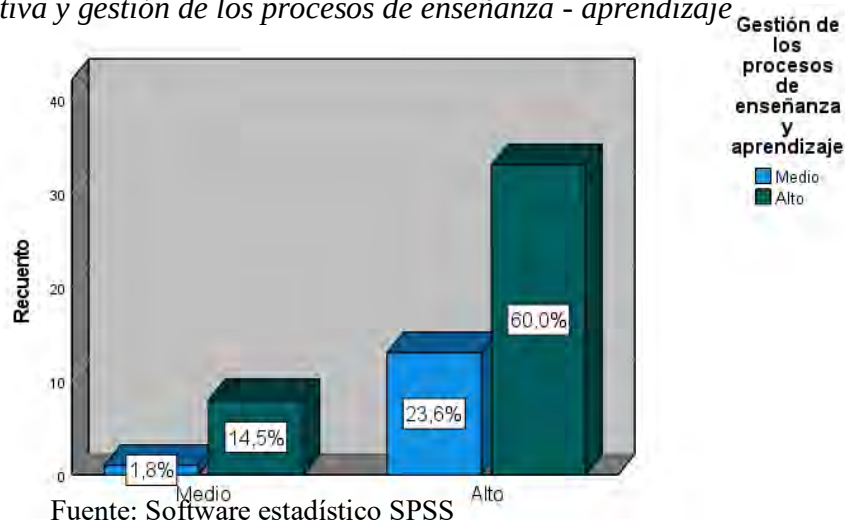
Frecuencias del nivel de gestión educativa y gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje

Tabla cruzada Gestión educativa*Gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje			Gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje		Total
			Medio	Alto	
Gestión educativa	Medio	N	1	8	9
		%	1,8%	14,5%	16,4%
	Alto	N	13	33	46
		%	23,6%	60,0%	83,6%
Total			N	14	55
			%	25,5%	100,0%

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 16

Gestión educativa y gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje



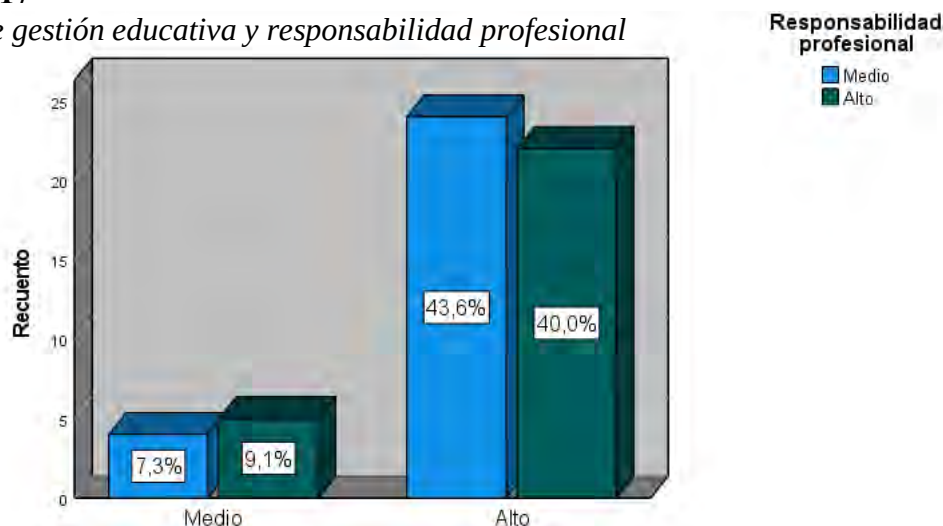
En la tabla 18 y 16 figura 1 muestra la relación entre la gestión educativa y la dimensión gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que, entre los docentes con un nivel medio de gestión educativa, 1 (1,8%) presenta un nivel medio de gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y 8 (14,5%) un nivel alto. Por otro lado, entre quienes presentan un nivel alto de gestión educativa, 13 docentes (23,6%) muestran un nivel medio de gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, mientras que 33 docentes (60,0%) alcanzan un nivel alto. Asimismo, de manera general, el 74,5% de los docentes presenta un nivel alto de gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y el 25,5% un nivel medio.

Tabla 19

Frecuencias del nivel de gestión educativa y responsabilidad profesional

Tabla cruzada Gestión educativa* Responsabilidad profesional					
			Responsabilidad profesional		Total
			Medio	Alto	
Gestión educativa	Medio	N	4	5	9
		%	7,3%	9,1%	16,4%
	Alto	N	24	22	46
		%	43,6%	40,0%	83,6%
Total		N	28	27	55
		%	50,9%	49,1%	100,0%

Fuente: Software estadístico SPSS

Figura 17*Nivel de gestión educativa y responsabilidad profesional**Fuente: Software estadístico SPSS*

En la tabla 19 y figura 17 muestra la relación entre la gestión educativa y la dimensión responsabilidad profesional en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian que, entre los docentes con un nivel medio de gestión educativa, 4 (7,3%) presentan un nivel medio de responsabilidad profesional y 5 (9,1%) un nivel alto. Por otro lado, entre quienes presentan un nivel alto de gestión educativa, 24 docentes (43,6%) muestran un nivel medio de responsabilidad profesional, mientras que 22 docentes (40,0%) alcanzan un nivel alto. Asimismo, de manera general, el 50,9% de los docentes presenta un nivel medio de responsabilidad profesional y el 49,1% un nivel alto.

5.5. Resultados inferenciales

Tabla 20*Prueba de normalidad de las variables*

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión educativa	,832	55	,000
Gestión institucional	,825	55	,000
Manejo de recursos	,811	55	,000
Gerencia educativa	,869	55	,000
Desempeño docente	,982	55	,561
Planificación del trabajo pedagógico	,958	55	,053

Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	,975	55	,314
Responsabilidad profesional	,911	55	,001

Fuente: Software estadístico SPSS

En la tabla 20 se muestra los resultados de la prueba de normalidad de las variables, en la variable gestión educativa se encontró el valor de significancia $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ lo que indica que los datos no presentan una distribución normal, así mismo la variable gestión institucional y sus dimensiones no cumplen con el supuesto de normalidad ($\text{Sig.} = 0,00 < 0,05$); sin embargo la variable desempeño docente y las dimensiones Planificación del trabajo pedagógico y Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje cumplen con el supuesto de normalidad con valor de significancia mayor a 0,05 respectivamente, finalmente la dimensión responsabilidad profesional no cumple con el supuesto de normalidad ($\text{sig.} = 0,001 < 0,05$). Por lo que, para la prueba de hipótesis general y las hipótesis específicas se utilizará el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

5.3. Pruebas de Hipótesis

Hipótesis general:

H1: Existe relación significativa entre la gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

H0: No existe relación significativa entre la gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Tabla 21*Análisis de correlación entre gestión educativa e institucional y desempeño docente*

Correlaciones			Gestión educativa	Gestión institucional	Desempeño docente
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	1,000	,709**	-,188
		Sig. (bilateral)	.	,000	,169
		N	55	55	55
	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	,709**	1,000	-,136
		Sig. (bilateral)	,000	.	,323
		N	55	55	55
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	-,188	-,136	1,000
		Sig. (bilateral)	,169	,323	.
		N	55	55	55

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 21, establece una relación significativa entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente de manera conjunta. Sin embargo, los resultados muestran que únicamente existe una relación significativa entre la gestión educativa y la gestión institucional ($\rho = 0,709$; $p = 0,000$), mientras que no existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente ($\rho = -0,188$; $p = 0,169$) ni entre la gestión institucional y el desempeño docente ($\rho = -0,136$; $p = 0,323$), ya que sus niveles de significancia son mayores a 0,05. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que no existe una relación significativa entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente. Esto se debe a que la variable desempeño docente no presenta asociación estadísticamente significativa con las demás variables consideradas en el estudio.

Hipótesis específica 1

Ha: Existe relación significativa entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Ho: No existe relación significativa entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Tabla 22

Análisis de correlación entre manejo de recursos y gestión educativa

Correlaciones			Gestión educativa	Manejo de recursos
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	Manejo de recursos	Coefficiente de correlación	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

Fuente: Software estadístico SPSS

La tabla 22 presenta los resultados del análisis de correlación Rho de Spearman entre las variables gestión educativa y manejo de recursos en una muestra de 55 docentes . Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de $\rho = 0,666$, lo que indica una relación positiva alta y directa entre ambas variables. Asimismo, el nivel de significancia bilateral fue $p = 0,000$, valor inferior al nivel de significancia de 0,01, por lo que la correlación es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que existe una relación positiva alta y significativa entre la gestión educativa y el manejo de recursos. Esto significa que cuando la gestión educativa mejora, el manejo de recursos también tiende a mejorar, evidenciando una asociación directa entre ambas variables.

Hipótesis específica 2

H1: Existe relación significativa entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Ho: No existe relación significativa entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Tabla 23

Análisis de correlación entre gerencia educativa y la gestión educativa

Correlaciones			Gestión educativa	Gerencia educativa
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	1,000	,708**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	Gerencia educativa	Coeficiente de correlación	,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

Fuente: Software estadístico SPSS

La tabla 23 presenta los resultados del análisis de correlación Rho de Spearman entre las variables gestión educativa y gerencia educativa en una muestra de 55 docentes . Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de $\rho = 0,708$, lo que indica una relación positiva alta y directa entre ambas variables. Asimismo, el nivel de significancia bilateral fue $p = 0,000$, valor inferior al nivel de significancia de 0,01, por lo que la correlación es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que existe una relación positiva alta y significativa entre la gestión educativa y la gerencia educativa. Esto significa que cuando la gestión educativa mejora, la gerencia educativa también tiende a mejorar, evidenciando una asociación directa entre ambas variables.

Hipótesis específica 3

H1: Existe relación significativa entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Ho: No existe relación significativa entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Tabla 24

Análisis de correlación entre planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa

Correlaciones			Gestión educativa	Planificación del trabajo pedagógico
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	1,000	-,195
		Sig. (bilateral)	.	,153
	Planificación del trabajo pedagógico	N	55	55
		Coefficiente de correlación	-,195	1,000
		Sig. (bilateral)	,153	.
		N	55	55

Fuente: Software estadístico SPSS

La tabla 24 presenta los resultados del análisis de correlación Rho de Spearman entre las variables gestión educativa y planificación del trabajo pedagógico en una muestra de 55 docentes . Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de $\rho = -0,195$, lo que indica una relación negativa muy baja e inversa entre ambas variables. Asimismo, el nivel de significancia bilateral fue $p = 0,153$, valor superior al nivel de significancia de 0,05, por lo que la correlación no es estadísticamente significativa. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que no existe una relación significativa entre la gestión educativa y la planificación del trabajo pedagógico.

Hipótesis específica 4

H1: Existe relación significativa entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Tabla 25

Análisis de correlación entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa

		Correlaciones		
			Gestión educativa	Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	1,000	-,174
		Sig. (bilateral)	.	,203
		N	55	55
	Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Coefficiente de correlación	-,174	1,000
		Sig. (bilateral)	,203	.
		N	55	55

Fuente: Software estadístico SPSS

La tabla 25 presenta los resultados del análisis de correlación Rho de Spearman entre las variables gestión educativa y gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una muestra de 55 docentes. Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de $\rho = -0,174$, lo que indica una relación negativa muy baja e inversa entre ambas variables. Asimismo, el nivel de significancia bilateral fue $p = 0,203$, valor superior al nivel de significancia de 0,05, por lo que la correlación no es estadísticamente significativa. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que no existe una relación significativa entre la gestión educativa y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Hipótesis específica 5

H1: Existe relación significativa entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

H₀: No existe relación significativa entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.

Tabla 26
Análisis de correlación entre responsabilidad profesional y gestión educativa

		Correlaciones		
Rho de Spearman	Gestión educativa		Gestión educativa	Responsabilidad profesional
		Coefficiente de correlación	1,000	-,175
		Sig. (bilateral)	.	,202
		N	55	55
	Responsabilidad profesional	Coefficiente de correlación	-,175	1,000
		Sig. (bilateral)	,202	.
		N	55	55

Fuente: Software estadístico SPSS

La tabla 26 presenta los resultados del análisis de correlación Rho de Spearman entre las variables gestión educativa y responsabilidad profesional en una muestra de 55 docentes . Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de $p = -0,175$, lo que indica una relación negativa muy baja e inversa entre ambas variables. Asimismo, el nivel de significancia bilateral fue $p = 0,202$, valor superior al nivel de significancia de 0,05, por lo que la correlación no es estadísticamente significativa. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que no existe una relación significativa entre la gestión educativa y la responsabilidad profesional.

DISCUSIÓN

Los resultados evidenciaron que no existe una relación significativa entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, debido a que los niveles de significancia obtenidos fueron mayores a 0,05. Sin embargo, se identificó una relación positiva alta y significativa entre la gestión educativa y la gestión institucional ($p = 0,709$; $p = 0,000$), lo que demuestra que ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento organizacional de la institución. Estos resultados difieren de los hallazgos de Ninco (2021), quien concluyó que una adecuada gestión educativa favorece el fortalecimiento de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional docente. La diferencia encontrada podría explicarse porque el desempeño docente no depende exclusivamente de las acciones de gestión, sino también de factores personales y profesionales como la experiencia laboral, la motivación, la formación continua y el compromiso individual. Desde el enfoque de la gestión educativa, se reconoce que la organización y conducción institucional crean condiciones favorables para el trabajo pedagógico; sin embargo, estas condiciones no garantizan necesariamente mejoras directas en el desempeño de los docentes. En el contexto de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, los resultados sugieren que, aunque existe una adecuada articulación entre la gestión educativa y la gestión institucional, ello no se traduce automáticamente en un mejor desempeño docente, posiblemente debido a la influencia de factores individuales y contextuales que trascienden los procesos de gestión desarrollados dentro de la institución.

Los resultados evidenciaron una relación positiva alta, directa y estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el manejo de recursos ($p = 0,666$; $p = 0,000$), indicando que una mejor gestión educativa se asocia con una administración más eficiente de los recursos institucionales. Este resultado coincide con lo reportado por Portocarrero et al.

(2021), quienes encontraron una fuerte asociación entre los componentes de la gestión educativa y los procesos organizacionales de las instituciones. La coincidencia entre ambos estudios puede explicarse porque la gestión educativa involucra actividades de planificación, organización, ejecución y control que permiten optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros. Desde el punto de vista teórico, la gestión educativa busca garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la adecuada administración de los recursos disponibles. En el contexto de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, los hallazgos permiten inferir que las acciones de gestión implementadas han favorecido la utilización eficiente de los recursos institucionales, contribuyendo al desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas necesarias para el funcionamiento de la institución educativa.

Los resultados mostraron una relación positiva alta, directa y estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la gerencia educativa ($\rho = 0,708$; $p = 0,000$), evidenciando que ambas variables mantienen una estrecha asociación dentro de la institución educativa. Estos resultados coinciden con Villalobos et al. (2022), quienes sostienen que las acciones desarrolladas por la gerencia educativa constituyen un elemento fundamental para orientar adecuadamente los procesos institucionales y alcanzar los objetivos organizacionales. La coincidencia observada puede explicarse porque tanto la gestión educativa como la gerencia educativa comparten funciones relacionadas con la planificación, organización, dirección y evaluación de los procesos institucionales. Desde el enfoque teórico, la gerencia educativa representa una dimensión esencial de la gestión educativa, pues permite coordinar recursos, liderar equipos de trabajo y promover la mejora continua. En la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, estos resultados evidencian que las prácticas de gestión desarrolladas se encuentran articuladas con las funciones gerenciales, favoreciendo la coordinación institucional y el cumplimiento de las metas educativas establecidas.

Los resultados evidenciaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la planificación del trabajo pedagógico ($\rho = -0,195$; $p = 0,153$), por lo que se aceptó la hipótesis nula. Estos hallazgos difieren de los obtenidos por Rivera (2023), quien encontró una relación significativa y positiva entre la gestión educativa y el desempeño docente. Esta diferencia podría explicarse porque la planificación pedagógica depende de múltiples factores que trascienden la gestión educativa, tales como la experiencia profesional, el dominio curricular, la formación docente y la autonomía pedagógica. Desde el punto de vista teórico, la gestión educativa orienta y promueve los procesos pedagógicos; sin embargo, la elaboración de la planificación constituye una responsabilidad profesional que también responde a criterios técnicos y decisiones individuales de cada docente. En el contexto de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, los resultados sugieren que los docentes desarrollan sus procesos de planificación principalmente en función de sus competencias profesionales y experiencias pedagógicas, lo que podría explicar la ausencia de una asociación significativa con la gestión educativa institucional.

Los resultados evidenciaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje ($\rho = -0,174$; $p = 0,203$), aceptándose la hipótesis nula. Estos resultados difieren de los encontrados por Arellano (2023), quien reportó una relación positiva alta entre la gestión educativa estratégica y variables vinculadas al desempeño institucional. La diferencia encontrada podría atribuirse a que los procesos de enseñanza y aprendizaje dependen no solamente de las acciones de gestión educativa, sino también de factores como las competencias pedagógicas de los docentes, los recursos didácticos disponibles, las características de los estudiantes y las condiciones del entorno educativo. Desde la perspectiva teórica, la gestión educativa busca generar condiciones favorables para el aprendizaje; sin embargo, la calidad de los procesos pedagógicos también requiere la intervención de otros elementos propios del trabajo docente.

En la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, estos resultados evidencian que las acciones de gestión desarrolladas no constituyen el único factor que influye en la enseñanza y el aprendizaje, por lo que resulta necesario fortalecer otros componentes pedagógicos que contribuyan a mejorar dichos procesos.

Los resultados evidenciaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la responsabilidad profesional ($\rho = -0,175$; $p = 0,202$), por lo que se aceptó la hipótesis nula. Estos hallazgos difieren de lo reportado por Rojas (2024), quien identificó que los procesos de gestión institucional contribuyen al fortalecimiento de diversos aspectos organizacionales. La diferencia observada puede explicarse porque la responsabilidad profesional constituye una cualidad estrechamente vinculada con los valores personales, la ética profesional, la vocación de servicio y el compromiso individual de cada docente. Desde el punto de vista teórico, aunque la gestión educativa promueve condiciones organizacionales favorables, la responsabilidad profesional se desarrolla principalmente a partir de factores internos que orientan el comportamiento laboral. En el contexto de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América, los resultados permiten inferir que el nivel de responsabilidad profesional de los docentes responde fundamentalmente a características personales y profesionales, más que a las acciones de gestión implementadas por la institución, lo que explica la ausencia de una relación significativa entre ambas variables.

CONCLUSIONES

PRIMERA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que no existe una relación significativa entre la gestión educativa, la gestión institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América. Aunque se encontró que la gestión educativa y la gestión institucional están relacionadas de manera positiva y significativa ($p = 0,709$; $p = 0,000$), no se encontró una relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente, ni entre la gestión institucional y el desempeño docente, debido a que los valores de significancia fueron mayores a 0,05. Esto significa que, en este estudio, el desempeño docente no estuvo relacionado de manera directa con la gestión educativa ni con la gestión institucional.

SEGUNDA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que existe una relación positiva alta, directa y estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el manejo de recursos en los 55 docentes evaluados, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0,666$ y un nivel de significancia de $p = 0,000$. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1), demostrando que una mejor gestión educativa se relaciona con un mejor manejo de los recursos dentro de la institución educativa. Este resultado permite afirmar que la adecuada planificación, organización y administración de las actividades educativas favorece el uso eficiente de los recursos disponibles.

TERCERA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que existe una relación positiva alta, directa y estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la gerencia educativa en los 55 docentes evaluados, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0,708$ y un nivel de significancia de $p = 0,000$. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1), demostrando que una mejor gestión educativa se relaciona con una mejor gerencia educativa

dentro de la institución. Este resultado permite afirmar que el fortalecimiento de las acciones de planificación, organización, dirección y evaluación favorece el desarrollo de una gestión institucional más eficiente y orientada al logro de los objetivos educativos.

CUARTA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la planificación del trabajo pedagógico en los 55 docentes evaluados, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = -0,195$ y un nivel de significancia de $p = 0,153$. En consecuencia, se aceptó la hipótesis nula (H_0) y se rechazó la hipótesis alterna (H_1), demostrando que la gestión educativa no presentó una asociación significativa con la planificación del trabajo pedagógico. Esto indica que las variaciones observadas en la gestión educativa no estuvieron relacionadas de manera significativa con los cambios en la planificación pedagógica realizada por los docentes.

QUINTA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en los 55 docentes evaluados, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = -0,174$ y un nivel de significancia de $p = 0,203$. En consecuencia, se aceptó la hipótesis nula (H_0) y se rechazó la hipótesis alterna (H_1), demostrando que la gestión educativa no presentó una asociación significativa con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto indica que los cambios observados en la gestión educativa no estuvieron relacionados de manera significativa con la forma en que se desarrollaron los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa.

SEXTA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la responsabilidad profesional en los 55 docentes evaluados, evidenciada por un coeficiente de

correlación de Spearman de $\rho = -0,175$ y un nivel de significancia de $p = 0,202$. En consecuencia, se aceptó la hipótesis nula (H_0) y se rechazó la hipótesis alterna (H_1), demostrando que la gestión educativa no presentó una asociación significativa con la responsabilidad profesional. Esto significa que, en la población estudiada, las variaciones observadas en la gestión educativa no estuvieron relacionadas de manera significativa con el nivel de responsabilidad profesional mostrado por los docentes.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda a la Gerencia Regional de Educación del Cusco (GEREDU) fortalecer las políticas y estrategias orientadas al mejoramiento de la gestión educativa e institucional en las instituciones educativas de la región, promoviendo acciones de capacitación, monitoreo y evaluación permanente. Asimismo, es recomendable impulsar investigaciones y programas que permitan identificar otros factores asociados al desempeño docente, tales como la motivación laboral, el clima institucional y el liderazgo directivo, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa.

SEGUNDA. Se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Chumbivilcas continuar fortaleciendo los procesos de gestión educativa mediante acciones de asesoramiento, supervisión y acompañamiento a las instituciones educativas de su jurisdicción. Asimismo, es recomendable promover programas de capacitación en gestión de recursos humanos, materiales y económicos, con la finalidad de optimizar su utilización y garantizar una administración más eficiente en beneficio de la comunidad educativa.

TERCERA. Se recomienda al Director de Gestión Pedagógica fortalecer las acciones de gerencia educativa mediante el diseño e implementación de estrategias relacionadas con la planificación, liderazgo, organización y supervisión de los procesos educativos. Asimismo, es recomendable promover programas de capacitación y actualización dirigidos a los equipos directivos, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y optimizar la gestión administrativa y pedagógica en las instituciones educativas.

CUARTA. Se recomienda a los especialistas de la UGEL fortalecer los procesos de planificación del trabajo pedagógico mediante el acompañamiento técnico, la asistencia pedagógica y la orientación permanente a los docentes. Asimismo, es recomendable desarrollar talleres y jornadas de capacitación sobre programación curricular, planificación de

experiencias de aprendizaje y monitoreo pedagógico, con la finalidad de fortalecer esta dimensión y mejorar la articulación de los procesos educativos.

QUINTA. Se recomienda a los directores de las instituciones educativas fortalecer las acciones relacionadas con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante el acompañamiento pedagógico, la promoción del trabajo colaborativo y la actualización permanente de las estrategias metodológicas. Asimismo, es recomendable generar espacios de reflexión e intercambio de experiencias pedagógicas que contribuyan a mejorar la calidad de los procesos educativos y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

SEXTA. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas, a través de las instancias competentes en educación y desarrollo social, promover y gestionar programas de capacitación, actualización profesional y fortalecimiento de competencias dirigidos a los docentes de las instituciones educativas de su jurisdicción. Asimismo, se sugiere impulsar espacios de reflexión y sensibilización orientados al fortalecimiento de la responsabilidad profesional, la ética laboral, el compromiso institucional y la mejora continua, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento del desempeño docente y al logro de los objetivos institucionales y educativos en beneficio de la calidad de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, C., Valenti, G. y Aguiñaga, E. (Julio de 2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad en la educación*, (46),
- Agencia de la calidad de la educación. (s.f.). Gestión pedagógica al servicio de los aprendizajes de los estudiantes. Agencia de la calidad de la educación.
- Andrade, L. (2012). La investigación educativa al servicio de la gestión institucional.
- Arellano Chirinos, R. O. (2023). Gestión educativa estratégica y compromiso organizacional en una institución educativa de la Victoria–Chiclayo.
- Arias, F. G. (2020). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.^a ed.). Episteme.
- Aristulle, P. y Rinaudo, M. (Junio de 2016). Algunas consideraciones sobre la gestión educativa en el ámbito de la educación de adultos. *Educación, formación e investigación*, Arós, C., Figuerola, M., García, J. y García, P. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: El caso de Tarragona.
- Aristulle, P. y Rinaudo, M. (Junio de 2016). Algunas consideraciones sobre la gestión educativa en el ámbito de la educación de adultos. *Educación, formación e investigación*, Arós, C., Figuerola, M., García, J. y García, P. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: El caso de Tarragona.
- Barreda, H. (2014). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina*.
- Bernal, C. A. (2021). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (5.^a ed.). Pearson Educación.

- Bolívar, A. (2009). Gestión de centros educativos: Conceptos, modelos y experiencias. Madrid: Narcea Ediciones.
- Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Málaga: Aljive.
- Bolívar, A. (2013). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la Escuela. Una nueva mirada. REICE
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B, Em Aberto,
- Cejas, A. (2010). Gestión Educativa. Integra Educativa, 2(3), 215-231. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Chacón, A. (Julio de 2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. Revista gestión de la educación,
- Conejeros, M., Manríquez, P. y Solar, M. (Mayo de 2009). La gestión de los directores de escuelas en Chile : requerimientos de una gestión eficaz.
- Fernández, J. y Torres, C. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: Los planes de mejora.
- Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.). Sage Publications.
- Fullan, M. (2001). El cambio educativo: Diez acercamientos prácticos. Madrid: Ediciones Akal.
- Fullan, M. (2005). Liderando en una cultura de cambio. Ediciones Octaedro.
- Galán, A., Gonzáles-Galán, M. y Rodríguez-Patrón, P. (2014). La evaluación del profesorado universitario en España. Sistema nacional y divergencias territoriales. Revista de Educación.

- García Puma, I. Y. Liderazgo motivacional y desempeño docente en la institución educativa Sagrado Corazón De Jesús-Cusco 2022.
- Gómez, L. y Macedo, J. (Julio de 2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. Investigación Educativa.
- Gros, B. (1990). La enseñanza de estrategias de resolución de problemas mal estructurados.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Sosteniendo el liderazgo: Cómo las organizaciones educativas pueden manejar el cambio. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Imbernón, F. (2011). Un nuevo desarrollo profesional del profesorado para una nueva educación en el siglo XXI. Revista Educação Skepsis, 2 – Formación Profesional. Sao Paulo: skepsis.org. pp. I-XX
- Jopen, G., Gómez, W. y Olivera, H. (2014). Sistema educativo peruano: Balance y agenda pendiente. Departamento de Economía – Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). Liderazgo escolar: Desafíos para una nueva era. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, P. (2006). La gestión como factor de calidad educativa : hacia un modelo causal. Foro Educacional,
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Estudios Pedagógicos.
- Manrique, Á. (2011). Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y La Libertad.

- Marín, K. y Atencio, E. (2008). Proceso académico-administrativo de la revista científica y ética del investigador
- Martínez, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*.
- Mendoza, A. (31 de mayo de 2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta.
- Mezher, T., Cuba, M., Calánchez, A. y Chavéz, K. (Diciembre de 2016). La gestión educativa: proceso de transformación social.
- MINEDU. (2012). Marco del Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes. Lima, Perú: Gráfica Navarrete.
- MINEDU. (2014). Marco de Buen Desempeño Docente, aprobado por R.M. N° 0547-2012-ED. Lima, Perú: MINEDU
- Ministerio de Educación de Perú (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas.
- Ministerio de Educación de Perú (2013). Aprendiendo a resolver conflictos en las Instituciones Educativas.
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2022). Lineamiento para la Gestión Escolar 2022. Recuperado de: <https://www.minedu.gob.pe/gestion-escolar/>
- Moreno, A. (2024). Incidencia de la gestión institucional en el bienestar de los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja (Ecuador). *Desde el Sur*, 16(1), e0013-e0013.

- Ninco Cortez, G. E. (2021). Liderazgo pedagógico en el desarrollo de la gestión educativa en la Institución Educativa Luis Edgar Durán Ramírez de Paicol, Huila (Doctoral dissertation, Panamá: Universidad UMECIT, 2021.).
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2022). Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis (6.^a ed.). Ediciones de la U.
- OREALC/UNESCO. (2015). Las carreras docentes en América latina: La acción meritocracia para el desarrollo profesional. Santiago de Chile: UNESCO. Proyecto.
- Osorio, R., y Osorio, R. (2013). Análisis del proceso administrativo en la empresa café camisetos.
- Pacheco Salas, V. (2022). Habilidades directivas y gestión institucional desde la percepción docente en dos instituciones educativas estatales, Kimbiri, La Convención, Cusco, 2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo.
- Pérez, J. (2019). La gestión educativa en las instituciones educativas particulares del Cusco. *Revista de Investigación Educativa*, 23(2), 215-230.
- Petrella, C. y Joyanes, L. (Mayo de 2007). La problemática de las empresas públicas en el Uruguay. Aportes para el abordaje de cambios estructurales, Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República.
- Portocarrero-Sierra, L., Restrepo-Morales, J. A., Valencia-Cárdenas, M., & Calderón-Vera, L. K. (2021). Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. *Formación universitaria*, 14(5), 107-118.

- Quispe Pacco, L., & Farfan Arteaga, G. N. (2022) Gestión institucional y satisfacción laboral en el personal administrativo y de servicios de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco 2022.
- REDU (2015). Epistemologías docentes. *Revista de Docencia Universitaria*, 13(1), 57-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1735/173547563005.pdf>
- Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia,
- Rivera Carrillo, L. J. (2023). Gestión educativa y desempeño docente en una institución educativa, Lima-2022.
- Rodríguez, N. (Julio de 2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Educere.
- Rojas Pintado, A. (2024) Participación de los padres de familia para fortalecer la gestión institucional en instituciones de educación primaria multigrado, La Coipa.
- Tello, C. (2014). Un mapeo de los discursos sobre las políticas docentes en América Latina: 1990-2010 (Tesis Doctoral). Universidad de Nacional de la Plata. La Plata, Argentina.
- UNESCO. (2005). La gestión educativa para la equidad y la calidad: Fortaleciendo la gestión de los sistemas educativos para mejorar los resultados de aprendizaje. París: UNESCO.
- Vaillant, D. (2008). Algunos Marcos Referenciales para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.

- Valenzuela, J., Ramírez, S. y Alfaro, J. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Vázquez, V., y Escámez, J. (2010). La profesión docente y la ética del cuidado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa – REDIE*. Vol.12 spe. Ensenada.
- Velázquez, C. y Valiente, P. (Febrero de 2018). Procedimiento para la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Villalobos, D. J. P., Gómez, R. J. M., & Borré, D. A. F. (2022). Ética del gerente educativo y desempeño docente en educación media general. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 158-171.

ANEXOS

a. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	GESTIÓN EDUCATIVA	Tipo de investigación: Básico Diseño de la investigación: No Experimental transeccional y correlacional
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América Chumbivilcas - Cusco, 2024?	Determinar la relación que existe entre la gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.	Existe relación significativa entre la gestión educativa e institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.	Institucional Pedagógica Administrativa Comunitaria	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Variables atributivas: Gestión educativa Gestión institucional Desempeño docente Población: Docentes de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América
1) ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América Chumbivilcas - Cusco, 2024? 2) ¿Cuál es la relación que existe entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América –	1) Identificar la relación que existe entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024. 2) Estimar la relación que existe entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.	1) Existe relación significativa entre el manejo de recursos y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024. 2) Existe relación significativa entre la gerencia educativa y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas,	Manejo de recursos Gerencia educativa	

Chumbivilcas, Cusco 2024? 3) ¿Cuál es la relación que existe entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024? 4) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024? 5) ¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024?	3) Comparar la relación que existe entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024. 4) Establecer la relación que existe entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024. 5) Diferenciar la relación que existe entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.	Cusco 2024. 3) Existe relación significativa entre la planificación del trabajo pedagógico y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024. 4) Existe relación significativa entre la gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024. 5) Existe relación significativa entre la responsabilidad profesional y gestión educativa en la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América – Chumbivilcas, Cusco 2024.	DESEMPEÑO DOCENTE Planificación del trabajo pedagógico Gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje. Responsabilidad profesional	Muestra: 55 docentes de la Institución Educativa Integrada 57004 Rosa de América Instrumentos: Cuestionarios y encuesta Estadística: SPSS
---	---	---	---	--

b. Instrumentos de recolección de información



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAID DEL CUSCO

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Cuestionario de encuesta

Estimado/a colega, actualmente estamos llevando a cabo una encuesta y nos interesa obtener tu opinión sobre **GESTIÓN EDUCATIVA E INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE**. Te agradeceré que respondas las preguntas con objetividad y sinceridad, ya que esto me ayudará a alcanzar los objetivos de mi investigación.

Instrucciones

- Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- Marque con claridad la opción elegida con un aspa (x) o un check.
- Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

A. GESTIÓN EDUCATIVA

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión: Institucional	5	4	3	2	1
1	La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución educativa es clara y efectiva.					
2	En la institución educativa, los superiores jerárquicos promueven un ambiente de respeto y colaboración.					
3	Los trámites documentarios en la institución educativa se realizan de manera eficiente y sin retrasos innecesarios.					
4	Los responsables del trámite documentario en la institución educativa siguen los procedimientos establecidos de manera rigurosa.					
5	Los miembros de la institución educativa están informados sobre las normas y regulaciones que rigen su funcionamiento.					
6	En la institución educativa, se fomenta el cumplimiento de las normas para garantizar un ambiente organizado y seguro.					

	Dimensión: Pedagógica					
7	Los docentes de la institución participan en programas de actualización profesional de manera regular.					
8	La institución educativa promueve y facilita la actualización continua de los docentes en nuevas metodologías y enfoques pedagógicos.					
9	La planificación de las sesiones de enseñanza se adapta a las necesidades y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.					
10	La retroalimentación entre docentes y estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje es constante y efectiva.					
11	Los docentes de la institución promueven un ambiente de respeto y colaboración entre los estudiantes.					
12	Las normas de convivencia escolar son aplicadas de manera equitativa y clara en la institución educativa.					
	Dimensión: Administrativa					
13	La institución educativa involucra a todos los actores relevantes en el proceso de planeación.					
14	La revisión y actualización de los planes administrativos se realiza de manera periódica en la institución educativa.					
15	Los roles y responsabilidades del personal administrativo están claramente establecidos y comunicados.					
16	La organización de los recursos materiales y financieros en la institución educativa se lleva a cabo de manera eficiente.					
17	La dirección de la institución educativa establece metas claras y alineadas con los objetivos institucionales.					
18	El equipo directivo de la institución educativa toma decisiones efectivas y oportunas para el buen funcionamiento de la Institución.					
19	El equipo directivo realiza revisiones constantes de los procesos administrativos para asegurar la eficacia y eficiencia.					
20	Los resultados de los controles administrativos se comunican adecuadamente a todo el personal involucrado.					
	Dimensión: Comunitaria					
21	Existen actividades regulares que fomentan la convivencia pacífica y el respeto entre los miembros de la comunidad educativa.					
22	Los padres de familia son incentivados a involucrarse en las actividades y eventos organizados por la institución educativa.					
23	Los docentes participan activamente en proyectos que abordan necesidades específicas de la comunidad.					
24	La institución promueve la colaboración entre los estudiantes y la comunidad para el desarrollo de iniciativas conjuntas.					
25	La institución educativa implementa políticas que promueven la inclusión de todos los estudiantes, sin importar su origen o capacidades.					
26	Los docentes reciben capacitación sobre prácticas inclusivas para atender a la diversidad en el aula.					

B. GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión: Manejo de recursos	5	4	3	2	1
1	Se implementan programas de inducción para integrar adecuadamente a los nuevos miembros del personal.					
2	Se reconoce y valora el desempeño del personal, promoviendo un ambiente de motivación y compromiso.					
3	La institución elabora un presupuesto anual que se ajusta a sus necesidades y objetivos educativos.					
4	Se proporciona información clara y accesible sobre la situación financiera de la institución a toda la comunidad educativa.					
5	La institución cuenta con los materiales educativos necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades académicas.					
6	Los recursos materiales se utilizan de manera eficiente y responsable por parte de los docentes y estudiantes.					
7	Los espacios educativos, como aulas y laboratorios, son suficientes y están bien distribuidos para las necesidades de los estudiantes.					
8	Se realizan mantenimientos regulares a la infraestructura para garantizar su funcionalidad y seguridad.					
9	La institución cuenta con equipos y herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades educativas.					
10	Los equipos tecnológicos disponibles son actualizados y funcionales para el aprendizaje de los estudiantes.					
	Dimensión: Gerencia educativa					
11	El líder educativo fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.					
12	El liderazgo en la institución se caracteriza por una comunicación abierta y transparente.					
13	El líder educativo busca constantemente nuevas formas de resolver problemas y mejorar procesos.					
14	Se realizan actividades que estimulan la creatividad y el pensamiento crítico en el personal y los estudiantes.					
15	El líder educativo muestra comprensión y atención a las necesidades y preocupaciones de los estudiantes y sus familias.					
16	El personal educativo se muestra accesible y dispuesto a ayudar a los estudiantes y a sus familias en todo momento.					
17	El personal encargado de los trámites documentarios responde de manera rápida y eficiente a las solicitudes de los usuarios.					
18	Se proporciona la información necesaria sobre los requisitos y plazos para realizar los trámites documentarios.					
19	Los miembros de la institución educativa colaboran activamente en la realización de proyectos y actividades educativas.					
20	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el progreso y coordinar acciones en equipo.					

C. DESEMPEÑO DOCENTE

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión: Planificación del trabajo pedagógico	5	4	3	2	1
1	Utilizas información sobre las características individuales de tus estudiantes para adaptar tus estrategias de enseñanza.					
2	Integras de manera efectiva las áreas curriculares que enseñas en tus lecciones y actividades pedagógicas.					
3	Organizas las competencias y capacidades que enseñan en función del proyecto curricular de la institución educativa.					
4	Implementas métodos de enseñanza que fomentan la participación activa de los estudiantes durante las sesiones.					
5	Utilizas instrumentos de evaluación adecuados y variados que reflejan los aprendizajes esperados en tus clases.					
	Dimensión: Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
6	Fomentas un ambiente de respeto y confianza entre los estudiantes durante las clases.					
7	Mantienes el aula organizada y libre de desorden, facilitando así el aprendizaje de los estudiantes.					
8	Fomentas un ambiente en el que los estudiantes se sienten cómodos para preguntar si no entienden alguna parte del contenido expuesto.					
9	Aplicas diferentes métodos y estrategias didácticas para abordar los contenidos y adaptarlos a las necesidades de tus estudiantes.					
10	brindas retroalimentación constructiva que ayuda a tus estudiantes a identificar áreas de mejora y a potenciar sus capacidades.					
11	Implementas actividades que estimulan la creatividad de tus estudiantes, como proyectos, debates o trabajos en grupo.					
12	Integras tecnología y materiales educativos que responden a las necesidades específicas de aprendizaje de tus estudiantes.					
13	Proporcionas retroalimentación constructiva a tus estudiantes basada en los resultados de las evaluaciones realizadas.					
	Dimensión: Responsabilidad profesional					
14	Contribuyes con ideas y sugerencias para mejorar la gestión y el ambiente educativo de la institución.					
15	Entregas a tiempo toda la documentación y reportes requeridos por la institución educativa.					
16	Reflexionas sobre las experiencias de tus clases para identificar áreas de mejora en tu enseñanza.					
17	Incentivas la responsabilidad y la honestidad en tus estudiantes a través de tus acciones y decisiones diarias.					

c. Medios de verificación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Av. de la Cultura 773, Ciudad Universitaria de Perayoc, Anexo 1001-(084)232398
Cusco-Perú



ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS, JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO: RELACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA E INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA 57004 ROSA DE AMÉRICA – CHUMBIVILCAS, CUSCO 2024

CUESTIONARIOS: Sobre gestión educativa, gestión institucional y desempeño docente.

I. REFERENCIA

1.1. EXPERTO

Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz

1.2. ESPECIALIDAD:

Primaria

1.3. CARGO ACADÉMICO:

Docente Universitario

1.4. CÓDIGO ORCID:

0009-0002-4473-6143

II. ASPECTO DE EVALUACIÓN

0,0 Muy Deficiente (MD)	0,5 Deficiente (D)	1,0 Regular (R)	1,5 Bueno (B)	2,0 Muy Bueno (MB)
-------------------------	--------------------	-----------------	---------------	--------------------

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 0,0 a 2,0 donde:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN			
	MD	D	R	BMB
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.				X
2. OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores mediables y observables				X
3. ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumento de investigación.				X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se requiere medir.			X	
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de investigación.			X	
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.			X	
8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables.				X
9. ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los instrumentos básicos.			X	
10. ORIGINALIDAD: El instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.			X	

Promedio de valoración:

Dieciséis

a) Muy Deficiente () b) Deficiente () c) Regular () d) Buena () e) Muy buena ()

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ Aprobado (c>75%)

b) Desaprobado (c<75%)

Firma de experto

DNI: 23803533



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Av. de la Cultura 773, Ciudad Universitaria de Perayoc, Anexo 1001-(084)232398
Cusco-Perú
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS, JUICIO DE EXPERTOS

TITULO: RELACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA E INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA 57004 ROSA DE AMÉRICA – CHUMBIVILCAS, CUSCO 2024

CUESTIONARIOS: Sobre gestión educativa, gestión institucional y desempeño docente.

V. REFERENCIA

1.1. EXPERTO : Dr. Epiranio Luis Canal Apaza
1.2. ESPECIALIDAD: Ciencias Sociales
1.3. CARGO ACADÉMICO: Docente Universitario
1.4. CÓDIGO ORCID: 0000-0001-8951-3121

VI. ASPECTO DE EVALUACIÓN

0,0 Muy Deficiente (MD)	0,5 Deficiente (D)	1,0 Regular (R)	1,5 Bueno (B)	2,0 Muy Bueno (MB)
-------------------------	--------------------	-----------------	---------------	--------------------

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 0,0 a 2,0 donde:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN				
	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
2. OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores mediables y observables					X
3. ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumento de investigación.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se requiere medir.					X
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de investigación.				X	
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.				X	
8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables.				X	
9. ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los instrumentos básicos.				X	
10. ORIGINALIDAD: El instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.				X	

Promedio de valoración: Diecisiete

a) Muy Deficiente () b) Deficiente () c) Regular () d) Buena () e) Muy buena ()

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ Aprobado (>75%)

b) Desaprobado (<75%)

Firma de experto

23814047



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Av. de la Cultura 773, Ciudad Universitaria de Perayoc, Anexo 1001-(084)232398
Cusco-Perú



ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS. JUICIO DE EXPERTOS

TITULO: RELACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA E INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA 57004 ROSA DE AMÉRICA – CHUMBIVILCAS,
CUSCO 2024

CUESTIONARIOS: Sobre gestión educativa, gestión institucional y desempeño docente.

III. REFERENCIA

1.1. EXPERTO : Dr. Alain Gunnar Carreón Sotoc.
1.2. ESPECIALIDAD: Psicólogo
1.3. CARGO ACADÉMICO: Docente Universitario
1.4. CÓDIGO ORCID: 0000-0001-89-89-5625.

IV. ASPECTO DE EVALUACIÓN

0,0 Muy Deficiente (MD)	0,5 Deficiente (D)	1,0 Regular (R)	1,5 Bueno (B)	2,0 Muy Bueno (MB)
----------------------------	-----------------------	--------------------	------------------	-----------------------

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 0,0 a 2,0 donde:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN				
	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
2. OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores mediables y observables				X	
3. ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumento de investigación.				X	
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se requiere medir.				X	
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de investigación.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.				X	
8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables.				X	
9. ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los instrumentos básicos.				X	
10. ORIGINALIDAD: El instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.				X	

Promedio de valoración: Dieciseis.

a) Muy Deficiente () b) Deficiente () c) Regular () d) Buena () e) Muy buena ()

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ Aprobado (>75%)

b) Desaprobado (<75%)

[Firma]
Firma de experto
23989228.

GESTIÓN EDUCATIVA	RESPUESTAS X ÍTEM X DIMENSION																														
	INSTITUCIONAL						PEDAGÓGICA						ADMINISTRATIVA						COMUNITARIA												
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	21	22	23	24	25	26	TOTAL	
3	3	3	3	3	4	3	19	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	4	3	3	3	3	25	4	4	4	3	3	2	20	
4	3	3	3	3	4	3	19	3	3	4	4	4	3	21	3	3	4	3	3	3	4	3	26	4	4	4	4	4	2	22	
5	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	5	5	5	5	30	
6	3	4	3	3	5	4	22	3	3	4	4	4	4	22	4	3	3	2	3	3	4	4	3	26	4	3	4	3	4	3	21
7	3	3	4	4	3	3	20	4	3	4	4	4	5	25	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3	3	4	3	3	3	19	
8	5	5	4	3	5	4	26	3	4	5	5	5	5	27	4	4	4	3	5	5	5	4	34	5	5	5	5	5	3	28	
9	5	4	5	5	4	4	27	5	5	4	5	4	5	28	4	5	5	4	4	4	5	4	35	5	5	4	4	5	5	28	
10	5	4	5	4	4	4	26	5	4	5	4	5	4	27	4	5	4	4	4	4	5	4	34	4	5	4	4	5	5	27	
11	4	4	5	4	5	4	26	5	4	5	5	4	5	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	5	4	5	5	28	
12	5	4	5	4	4	4	26	4	4	5	4	4	5	26	5	4	5	4	4	4	4	4	34	5	5	4	4	5	4	27	
13	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4	4	4	4	4	4	24	
14	5	4	5	4	5	5	28	4	5	5	5	4	5	28	5	4	4	5	5	5	4	5	37	4	5	4	4	3	4	24	
15	4	5	4	5	5	4	27	5	4	5	4	5	5	28	5	4	5	5	5	4	4	4	36	5	5	5	4	4	5	28	
16	4	5	4	5	5	4	27	5	4	5	4	5	5	28	5	4	5	5	5	4	4	4	36	5	5	5	4	4	5	28	
17	5	4	4	5	4	4	26	5	4	4	4	5	4	26	5	4	5	4	5	4	5	4	36	5	4	5	4	5	5	28	
18	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	5	4	4	4	34	5	4	4	4	5	5	27	
19	4	4	4	5	4	4	25	5	4	4	4	5	5	27	5	4	5	4	5	4	5	4	36	4	4	5	4	5	4	26	
20	5	4	4	5	5	4	27	5	4	5	4	5	4	27	4	4	5	4	5	5	5	5	37	4	4	5	4	5	4	26	
21	4	5	4	5	4	4	26	5	5	4	4	5	5	28	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4	4	5	5	5	4	27	
22	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	5	4	25	4	5	4	4	4	5	4	4	34	5	4	5	4	4	4	26	
23	4	4	4	4	4	5	26	4	4	4	4	5	4	25	5	5	5	4	5	4	5	5	38	4	5	4	4	4	4	25	
24	4	4	5	4	4	5	26	5	4	4	5	5	4	27	4	5	5	4	4	4	4	4	34	5	4	5	4	4	4	26	
25	5	4	4	5	5	5	28	4	4	5	4	5	4	26	5	5	4	4	5	4	5	4	36	5	4	4	4	5	4	26	
26	4	4	5	4	4	5	26	5	5	4	4	5	4	27	5	5	5	4	4	5	5	4	37	4	5	5	4	4	5	27	
27	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	4	5	4	25	4	5	5	4	4	4	4	5	35	5	4	5	4	5	4	27	
28	3	4	5	5	4	5	26	5	4	4	4	5	4	26	5	5	4	4	5	4	5	4	36	5	5	4	5	4	5	28	
29	4	4	4	4	5	5	26	4	5	4	5	5	4	27	5	5	5	4	4	5	5	4	37	4	4	5	4	4	4	25	
30	5	4	5	5	4	5	28	5	5	4	5	5	4	28	4	5	4	4	5	4	4	5	35	4	4	5	4	5	5	27	
31	4	3	4	3	4	3	21	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	4	4	3	3	20	
32	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	4	23	3	4	3	4	4	3	3	3	27	5	4	4	3	3	2	21	
33	5	3	4	3	5	4	24	4	4	4	5	4	4	25	4	3	4	4	3	3	4	3	28	4	5	4	3	4	2	22	
34	4	4	5	4	4	5	26	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	4	4	4	4	4	34	5	4	5	4	3	4	25	
35	5	4	4	5	5	4	27	4	4	5	4	5	4	26	5	4	4	4	4	4	5	4	34	5	4	5	4	5	4	27	
36	4	3	5	5	4	5	26	5	5	4	5	5	4	28	5	5	5	4	4	5	4	4	36	4	4	5	4	4	5	26	
37	4	4	4	4	5	5	26	4	5	4	4	5	4	26	4	4	5	4	4	4	4	5	34	5	4	5	4	4	4	26	
38	3	4	5	5	4	4	25	5	4	5	4	5	4	27	5	5	4	4	5	4	4	4	35	5	4	4	5	4	5	27	
39	4	5	4	4	5	5	27	4	5	4	5	5	4	27	5	4	5	4	4	5	5	4	36	4	4	5	4	5	4	26	
40	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	27	4	5	4	4	5	5	4	5	36	4	5	5	4	5	5	28	
41	4	3	4	4	4	3	22	4	3	4	4	3	3	21	5	3	4	3	4	4	3	4	30	3	3	4	4	4	3	21	
42	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	5	4	24	4	4	5	4	4	3	4	3	31	5	4	4	4	3	3	23	
43	5	3	4	4	5	4	25	4	4	4	5	4	4	25	5	3	4	4	3	4	4	3	30	4	5	4	4	4	3	24	
44	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	27	4	4	5	4	5	4	5	4	35	5	5	5	4	4	4	27	
45	5	5	4	5	5	4	28	4	5	5	4	4	4	26	5	4	5	4	4	5	5	4	36	4	4	5	4	5	4	26	
46	4	4	5	5	4	5	27	5	5	4	5	5	4	28	5	5	5	4	4	5	4	4	36	4	4	5	4	4	5	26	
47	4	4	4	4	4	5	25	4	5	5	4	5	4	27	5	4	5	4	5	4	4	5	36	5	5	5	4	5	4	28	
48	3	5	5	5	5	4	27	5	4	5	5	5	4	28	5	5	5	4	5	4	5	4	37	5	4	5	5	4	5	28	
49	4	5	4	4	5	5	27	4	4	4	5	4	4	25	5	4	5	4	4	5	4	4	35	4	5	5	4	4	4	26	
50	5	4	4	4	4	5	26	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	4	4	4	5	5	26	
51	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	3	23	
52	4	5	4	5	4	3	25	5	4	5	4	5	4	27	5	4	5	5	4	5	4	4	36	5	5	4	4	4	4	26	
53	5	3	4	4	5	4	25	4	4	4	5	4	4	25	5	3	4	4	3	4	4	3	30	4	5	4	5	4	4	26	
54	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	5	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	5	4	4	4	26	
55	4	3	3	3	3	4	20	4	4	5	4	5	4	26	4	4	3	3	3	4	3	4	28	4	4	5	4	4	3	24	

TOTAL / DIMENSION				GESTIÓN EDUCATIVA
D1	D2	D3	D4	
19	22	25	20	66
19	21	26	22	66
29	30	39	30	98
22	22	26	21	70
20	25	26	19	71
26	27	34	28	87
27	28	35	28	90
26	27	34	27	87
26	28	32	28	86
26	26	34	27	86
30	30	38	24	98
28	28	37	24	93
27	28	36	28	91
27	28	36	28	91
26	26	36	28	88
28	25	34	27	87
25	27	36	26	88
27	27	37	26	91
26	28	36	27	90
25	25	34	26	84
26	25	38	25	89
26	27	34	26	87
28	26	36	26	90
26	27	37	27	90
26	25	35	27	86
26	26	36	28	88
26	27	37	25	90
28	28	35	27	91
21	19	24	20	64
21	23	27	21	71
24	25	28	22	77
26	28	34	25	88
27	26	34	27	87
26	28	36	26	90
26	26	34	26	86
25	27	35	27	87
27	27	36	26	90
28	27	36	28	91
22	21	30	21	73
23	24	31	23	78
25	25	30	24	80
28	27	35	27	90
28	26	36	26	90
27	28	36	26	91
25	27	36	28	88
27	28	37	28	92
27	25	35	26	87
26	25	33	26	84
25	24	33	23	82
25	27	36	26	88
25	25	30	26	80
24	24	32	26	80
20	26	28	24	74

GESTIÓN INSTITUCIONAL	RESPUESTAS X ÍTEM X DIMENSION																					
	MANEJO DE RECURSOS											GERENCIA EDUCATIVA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	27	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	28
2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	35	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	2	3	3	3	2	4	3	2	3	4	29	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34
7	3	4	2	3	1	2	5	3	3	4	30	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	36
8	4	4	5	3	2	4	2	1	3	5	33	5	5	5	5	4	5	1	4	5	2	41
9	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	46	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	47
10	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	46	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	46
11	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	36	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	39
12	5	4	3	4	4	5	4	3	3	3	38	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	36
13	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	46	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
14	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	44	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	45
15	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	44	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	44
16	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	45
17	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	45	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	47
18	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	45	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	45
19	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	43	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
20	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	46
21	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	44	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	45
22	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	44	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	44
23	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	44	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	44
24	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	47	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	46
25	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	47
26	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	44	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	46
27	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	46	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	46
28	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	44
29	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	44	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	47
30	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	46	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	47
31	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	32	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
32	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	38	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	34
33	5	4	5	3	4	3	3	3	3	3	36	5	3	4	3	3	3	4	5	3	4	37
34	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	43
35	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	45	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	47
36	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	44	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	45
37	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	46	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	44
38	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	45	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	43
39	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	44	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	46
40	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	46
41	4	4	4	3	5	4	3	4	3	2	36	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	39
42	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	41	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	40
43	5	4	5	3	4	3	3	4	4	3	38	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	40
44	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42
45	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	44	4	5	4	5	4	5	5	45	4	5	86
46	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	45	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	44
47	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	46	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	45
48	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	47	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	44
49	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	44	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	47
50	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	43	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	45
51	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
52	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
53	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	45	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	44
54	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	37

TOTAL / DIMENSION	
D1	D2
27	28
35	31
32	31
29	31
47	50
29	34
30	36
33	41
46	47
46	46
36	39
38	36
46	46
44	45
44	44
45	45
45	47
45	45
43	45
43	46
44	45
44	44
44	44
47	46
45	47
44	46
46	46
46	44
44	47
46	47
32	35
38	34
36	37
46	43
45	47
44	45
46	44
45	43
44	46
45	46
36	39
41	40
38	40
43	42
44	86
45	44
46	45
47	44
44	47
43	45
42	42
42	42
45	44
36	40
36	37

GESTIÓN INSTITUCIONAL	0
55	66
63	60
97	63
66	74
93	92
92	75
74	92
89	88
90	92
92	90
88	88
89	92
92	90
93	92
92	90
92	92
90	92
90	90
88	91
93	93
67	72
73	73
89	89
92	89
89	90
88	91
91	75
81	81
78	85
130	89
91	91
91	88
84	84
84	89
76	76
73	

Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

DESEMPEÑO DOCENTE	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																			
	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO						GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE									RESPONSABILIDAD PROFESIONAL				
	1	2	3	4	5	TOTAL	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	14	15	16	17	TOTAL
1	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	5	4	5	37	5	5	5	5	20
2	4	4	5	4	4	21	5	5	5	5	4	4	4	4	36	5	4	5	5	19
3	4	4	5	4	4	21	5	5	5	4	4	4	4	4	35	5	4	5	5	19
4	4	4	5	4	4	21	5	5	5	4	4	4	3	4	34	3	3	5	5	16
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20
6	4	3	4	5	4	20	5	4	5	4	5	5	4	5	37	4	4	5	5	18
7	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	5	4	5	5	38	5	5	5	5	20
8	5	4	5	5	5	24	5	5	5	4	4	5	5	5	38	5	4	5	5	19
9	5	5	5	4	5	24	5	4	5	5	5	5	5	5	39	5	4	5	5	19
10	5	5	4	4	5	23	5	4	5	5	4	5	5	5	38	5	4	4	5	18
11	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	5	5	5	19
12	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	5	4	5	5	38	5	4	5	5	19
13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20
14	5	4	5	4	5	23	5	4	5	5	4	5	4	5	37	5	4	5	5	19
15	4	5	4	4	5	22	4	4	5	4	4	5	4	5	35	4	5	5	4	18
16	5	4	4	4	5	22	4	5	5	4	5	5	4	5	37	4	4	5	4	17
17	4	4	5	4	5	22	5	4	5	5	4	5	4	5	37	5	5	4	4	18
18	4	4	5	4	5	22	5	4	4	5	4	5	4	5	36	5	5	5	4	19
19	5	4	5	5	5	24	5	4	5	5	4	4	4	5	36	5	4	5	4	18
20	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	4	4	4	5	35	5	4	5	4	18
21	4	4	5	5	5	23	5	4	5	5	4	5	4	5	37	5	5	4	4	18
22	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	4	4	4	4	35	4	4	5	4	17
23	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	4	4	4	4	35	4	4	5	4	17
24	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	4	4	4	4	35	4	4	5	4	17
25	4	5	5	5	4	23	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4	4	5	4	17
26	5	4	5	4	4	22	4	4	5	5	4	4	5	4	35	5	4	5	4	18
27	5	4	4	5	4	22	5	5	5	4	4	4	5	4	36	4	5	5	4	18
28	4	5	5	5	4	23	5	4	5	4	4	5	4	4	35	4	4	5	4	17
29	5	4	5	4	4	22	4	5	5	5	5	4	4	4	36	4	5	5	4	18
30	4	5	5	5	4	23	5	4	5	5	4	4	4	5	36	5	4	5	4	18
31	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	4	4	4	5	35	5	5	4	5	19
32	5	4	5	5	4	23	4	5	4	5	4	4	4	5	35	4	4	5	5	18
33	5	4	5	4	5	23	4	5	4	4	4	5	4	5	35	5	4	4	5	18
34	4	4	5	4	4	21	5	4	5	4	4	4	5	4	35	4	5	5	4	18
35	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	5	34	4	5	5	4	18
36	5	5	5	4	4	23	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	5	4	17
37	5	4	4	5	4	22	5	4	5	4	5	4	5	4	36	4	5	4	4	17
38	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	5	5	4	4	35	4	4	5	4	17
39	5	4	5	5	4	23	4	5	4	5	5	5	4	4	36	4	4	5	4	17
40	4	5	4	5	4	22	5	4	5	4	4	4	4	5	35	5	4	4	4	17
41	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	4	4	4	5	35	5	4	4	5	18
42	5	5	5	5	4	24	4	5	4	5	4	5	4	5	36	4	5	5	5	19
43	5	4	5	5	5	24	4	5	4	5	4	5	4	5	36	5	4	5	5	19
44	5	4	5	4	5	23	5	4	4	4	5	4	5	4	35	4	4	5	4	17
45	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	4	4	4	5	34	5	5	5	4	19
46	5	5	5	4	4	23	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	5	5	4	18
47	4	4	5	5	4	22	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4	5	4	5	18
48	5	4	5	4	5	23	5	4	4	4	5	5	5	4	36	5	4	5	4	18
49	4	4	5	5	5	23	4	4	4	5	5	5	4	5	36	5	4	5	5	19
50	4	5	4	5	4	21	4	4	5	5	4	5	4	5	36	4	5	4	5	18
51	4	5	4	5	5	23	5	5	4	5	4	5	4	5	37	5	5	4	5	19
52	5	5	4	5	4	23	4	5	4	4	4	5	5	5	36	4	5	4	5	18
53	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	4	5	5	5	38	5	4	4	5	18
54	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	4	4	4	16
55	4	5	5	5	4	23	4	4	5	5	5	4	5	4	36	4	4	5	5	18

TOTAL / DIMENSION			DESEMPEÑO DOCENTE
D1	D2	D3	
25	37	20	82
21	36	19	76
21	35	19	75
21	34	16	71
25	40	20	85
20	37	18	75
24	38	20	82
24	38	19	81
24	39	19	82
23	38	18	79
25	40	19	84
22	38	19	79
25	40	20	85
23	37	19	79
22	35	18	75
22	37	17	76
22	37	18	77
22	36	19	77
24	36	18	78
23	35	18	76
23	37	18	78
23	35	17	75
23	35	17	75
23	35	17	75
23	35	17	75
22	35	18	75
22	36	18	76
23	35	17	75
22	36	18	76
23	36	18	77
25	35	19	79
23	35	18	76
23	35	18	76
21	35	18	74
22	34	18	74
23	35	17	75
22	36	17	75
21	35	17	73
23	36	17	76
22	35	17	74
25	35	18	78
24	36	19	79
24	36	19	79
23	35	17	75
22	34	19	75
23	35	18	76
22	36	18	77
23	36	19	78
71	36	18	125
23	37	19	79
23	36	18	77
22	38	18	78
20	34	16	70
23	36	18	77

Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Aplicando la encuesta en el domicilio de un docente del nivel primaria a falta de poder encontrarlo en la Institución Educativa 57004 Rosa de América.



Aplicando la encuesta en la Institución Educativa 57004 Rosa de América a un docente del nivel secundaria del área de ciencias sociales.



Aplicando la encuesta en la Institución Educativa 57004 Rosa de América a un docente del nivel primaria



Aplicando la encuesta en la Institución Educativa 57004 Rosa de América a un docente del nivel primaria

