

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

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL



T003_41621520_M

**GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL
PRIMARIO DEL DISTRITO DE SANTA ANA – LA
CONVENCIÓN, 2018**

Tesis presentada por:

Bach. Mariel Vanessa Mejía Catalán

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
EMPRESARIAL

Asesor: Dr. Gabriel Suyo Cruz

CUSCO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académico, como de la vida, por su incondicional apoyo para lograr mis objetivos y además de su infinita bondad y amor.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan a cada uno de ellos Katia, Carla, Peter, Pavel quienes me brindaron motivación constante durante mis estudios para salir adelante.

Al Doctor Gabriel Suyo Cruz, por su gran apoyo y motivación constante para la elaboración y culminación de mi trabajo de investigación.

Mariel Vanessa

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo de fortaleza en aquellos momentos de dificultad y sabiduría. Gracias a nuestros padres Adelma y Gustavo por ser los principales promotores de nuestros sueños por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de los estudios de la maestría, de manera especial al Doctor Gabriel Suyo Cruz, asesor de mi proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia y su sabiduría.

Mariel Vanessa

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	xi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Teórico	4
1.3.2. Práctico	4
1.3.3. Metodológica	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. BASES TEÓRICAS	6
2.1.1. Gestión institucional	6
2.1.1.1. Enfoques de la gestión institucional	10
2.1.1.2. Objetivos de la gestión institucional.....	12
2.1.1.3. Gestión de los recursos institucionales.....	12
2.1.1.4. Gestión de recursos humanos	14
2.1.1.5. Gestión de recursos financieros y materiales.....	15
2.1.1.6. Principios de la gestión empresarial	17

2.1.1.7.	Funciones de la gestión institucional.....	17
2.1.1.8.	Gerente educativo y la gestión institucional.....	18
2.1.1.9.	Gestión eficaz	20
2.1.1.10.	Dimensiones de la variable gestión institucional.....	23
2.1.2.	Desempeño docente	26
2.1.2.1.	Marco del buen desempeño docente.....	29
2.1.2.2.	Fundamentos teóricos del desempeño docente.....	29
2.1.2.3.	Características del desempeño docente	33
2.1.2.4.	Factores que influyen en el desempeño docente.....	34
2.1.2.5.	Dominios del desempeño docente	35
2.1.2.6.	Nuevo rol del desempeño docente.....	37
2.1.2.7.	Niveles de desempeño docente.....	39
2.1.2.8.	Funciones de la evaluación del desempeño docente.....	40
2.1.2.9.	Dimensiones de la variable desempeño docente	41
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.3.	ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.3.1.	A nivel internacional.....	48
2.3.2.	A nivel nacional	55

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.	HIPÓTESIS.....	61
3.1.1.	Hipótesis General.....	61
3.1.2.	Hipótesis Específicas	61
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	62
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	62

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA	63
4.1.1.	Localización política.....	63
4.1.2.	Localización geográfica.....	63
4.2.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	63
4.2.1.	Tipo de investigación.....	63
4.2.2.	Nivel de la investigación.....	64
4.2.3.	Diseño de la investigación	64

4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	65
4.3.1. Criterios de inclusión.....	65
4.3.2. Criterios de exclusión	65
4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	65
4.5. SELECCIÓN DE MUESTREO	66
4.6. TAMAÑO DE MUESTRA.....	66
4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN	67
4.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	68
4.9. TÉCNICA PARA DEMOSTRAR VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	69
CAPÍTULO V	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
5.1. PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS.....	72
5.1.1. Análisis descriptivo de la gestión institucional y sus dimensiones.....	72
5.1.2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral y sus dimensiones	78
5.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.....	86
5.2.1. Prueba de hipótesis específicas	88
5.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	96
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Operacionalización de las variables	62
Cuadro 2. Cantidad de personal docente por institución educativa del año 2018	66
Cuadro 3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados en el estudio	68
Cuadro 4. Organización de la variable gestión institucional y sus dimensiones	70
Cuadro 5. Organización de la variable desempeño docente y sus dimensiones	71
Cuadro 6. Resultados obtenidos de la dimensión pedagógica según el tiempo de servicio.	72
Cuadro 7. Resultados obtenidos de la dimensión organizacional según el tiempo de servicio.	74
Cuadro 8. Resultados obtenidos de la dimensión comunitaria según el tiempo de servicio.	75
Cuadro 9. Resultados obtenidos de la dimensión administrativa según el tiempo de servicio.	76
Cuadro 10. Resultados obtenidos de la variable gestión institucional según el tiempo de servicio.	77
Cuadro 11. Resultados obtenidos de la dimensión capacidades pedagógicas según el tiempo de servicio	78
Cuadro 12. Resultados obtenidos de la dimensión manejo de emociones según el tiempo de servicio	80
Cuadro 13. Resultados obtenidos de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales según el tiempo de servicio.	81
Cuadro 14. Resultados obtenidos de la dimensión relaciones interpersonales con la comunidad educativa según el tiempo de servicio.	82
Cuadro 15. Resultados obtenidos de la dimensión resultado de la labor educativa del docente según el tiempo de servicio.	83
Cuadro 16. Resultados obtenidos de la variable desempeño docente según el tiempo de servicio.	85
Cuadro 17. Resultados obtenidos de la variable gestión institucional y desempeño docente.	87
Cuadro 18. Matriz de correlaciones entre las dimensiones de las variables gestión institucional y desempeño docente	90
Cuadro 19. Matriz de correlaciones entre las dimensiones de las variables gestión institucional y desempeño docente	92

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente	35
Figura 2. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión pedagógica según el tiempo de servicio.....	73
Figura 3. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión organizacional según el tiempo de servicio.....	74
Figura 4. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión comunitaria según el tiempo de servicio.....	75
Figura 5. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión administrativa según el tiempo de servicio.....	76
Figura 6. Porcentajes comparativos obtenidos de la variable gestión institucional según el tiempo de servicio.	77
Figura 7. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión capacidades pedagógicas según el tiempo de servicio.....	79
Figura 8. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión manejo de emociones según el tiempo de servicio.....	80
Figura 9. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales según el tiempo de servicio.....	81
Figura 10. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión relaciones interpersonales con la comunidad educativa según el tiempo de servicio.	82
Figura 11. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión resultado de la labor educativa del docente según el tiempo de servicio.	84
Figura 12. Porcentajes comparativos obtenidos de la variable desempeño docente	85

RESUMEN

Los docentes que proveen de oportunidades de aprendizajes a los estudiantes responden a la calidad que se desea alcanzar, a través de la forma en cómo se gestiona las instituciones educativas, pretende indagar ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?, con este sentido el estudio tiene como objetivo de: Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018. Para ello, se operativizó la siguiente hipótesis: La gestión institucional se relaciona directamente con el desempeño Docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018. Para lo cual, el estudio considera un tipo de investigación correlacional, de nivel descriptivo y diseño no experimental-transversal, considerando como unidad de estudio a todos docentes nombrados y contratados que asciende a un total de 292, a través de un muestreo probabilístico al azar simple se tuvo como muestra representativa a 117 docente y para recolectar los datos necesarios se aplicó dos cuestionarios con escalas de Likert. De los hallazgos se refleja que la gestión institucional es regularmente eficiente que representa al 73,5% de las opiniones de los docentes, mientras que el desempeño docente siempre es favorable en un 80,3% evidenciando el esfuerzo de los docentes por alcanzar los objetivos establecidos, mientras que la gestión institucional no refleja la eficacia suficiente para lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes, a través de los lineamientos y políticas adoptadas por las instituciones educativas, resultados que se validan por los resultados del coeficiente correlación de Kendall, cuyo valor de Tau-B = 0,801 estableciendo la correlación directa entre la gestión institucional y el desempeño docente, a nivel de confianza del 95%.

Palabras clave: *Desempeño docente, gestión institucional, instituciones educativas, nivel de educación primaria.*

ABSTRACT

Teachers who provide learning opportunities to students respond to the quality that is desired to be achieved, through the way in which educational institutions are managed, seeks to investigate what relationship exists between institutional management and teacher performance in educational institutions of Primary level of the district of Santa Ana - The Convention, 2018 ?, With this sense the study aims to: Determine the relationship between institutional management and teacher performance in the educational institutions of primary level of the district of Santa Ana - The Convention , 2018. For this, the following hypothesis was operationalized: Institutional management is directly related to teacher performance, in the primary level educational institutions of the Santa Ana district - The Convention, 2018. For which, the study considers a type of correlational research, descriptive level and non-experimental-transversal design, with considering as a unit of study all teachers named and hired that totals 292, through a simple random probabilistic sampling, 117 teachers were taken as a representative sample and to collect the necessary data, two questionnaires with Likert scales were applied . The findings show that institutional management is regularly efficient, representing 73.5% of teachers 'opinions, while teacher performance is always favorable at 80.3%, evidencing teachers' efforts to achieve the objectives. established, while the institutional management does not reflect sufficient effectiveness to achieve the expected learning in students, through the guidelines and policies adopted by educational institutions, results that are validated by the results of the Kendall correlation coefficient, whose value of Tau-B = 0.801 establishing the direct correlation between institutional management and teacher performance, at a 95% confidence level.

Keywords: Teaching performance, institutional management, educational institutions, level of primary education.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se exigen instituciones educativas que sean capaces de responder a las exigencias sociales y globales de la calidad educativa, que involucra directamente a la forma en cómo se gestionan estas instituciones educativas, lo cual involucra directamente a todos los actores y directos beneficiados, que son los estudiantes. Hablar de gestión institucional no es sinónimo de administración escolar, pero está incluida como tal. Por otra parte, la organización escolar, en relación con la cultura escolar conforma la forma de realizar la gestión de la institución educativa. La gestión requiere de directivos que responsables, para responda a los objetivos y metas propuesto en su PEI, de manera que debe demostrar una solidad capacidad de liderazgo.

La comunicación viene a ser la base para cumplir con integridad las metas propuestas, para lo cual también se hace necesario practicar las relaciones interpersonales entre docentes, directivos y personal administrativo, con empatía y asertividad, serán los ejes primordiales para mejorar la planeación, considerando como aporte también el trabajo de los colegiados.

Otro de los aspectos fundamentales para que los docentes obtengan un buen desempeño docentes, es que la gestión se centre en realizar el monitoreo y sobre todo el acompañamiento pedagógico, orientado a la solución y atención de las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, a través de la atención de dudas y aportes para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

En este sentido se ha estructurado el reporte conforme a las normas vigentes de la Escuela de Posgrado de la UNSAAC, en cinco capítulos los mismos que se describen a continuación:

El primer capítulo hace referencia a la situación problemática, caracterizando e identificando la formulación del problema de investigación, general y específicos, la justificación del trabajo de investigación, finalmente, objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo referido al marco teórico conceptual, se presentan conceptos de gestión institucional, enfoque, objetivos, gestión de recursos institucionales, gestión de

recursos financieros y materiales, principios de la gestión empresarial, funciones, gerente educativo, gestión eficaz, dimensiones de la variable gestión institucional; desempeño docente, marco del buen docente, fundamentos teóricos del desempeño docente, características del desempeño docente, factores que influyen, dominios, nuevo rol, niveles rol, niveles, funciones, y dimensiones de la variable desempeño docente; marco conceptual que sustenta a las variables del estudio. Finalmente, presentamos estudios previos como investigaciones internacionales, nacionales y locales que sirven como antecedente de estudio,

El tercer capítulo comprende: hipótesis y variables del estudio de la investigación que sustente una posible solución al problema planteado, hipótesis general y específicas de la investigación, identificación de variables e indicadores conjuntamente con la operacionalización de las variables.

En el cuarto capítulo describe la metodología de la investigación que permitió ordenar el trabajo de manera coherente y que contempla: ámbito de estudio, localización política y geográfica; el tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de la investigación; unidad de análisis, criterios de inclusión y exclusión; población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos para la recolección; análisis e interpretación de la información, y técnicas para demostrar verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

El quinto capítulo se muestra los resultados y discusión de los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes de las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención tomando en consideración la población y la muestra de estudio. La primera parte, comprende procesamiento de los resultados por variables y cada una de las dimensiones. La segunda parte, presenta la prueba de hipótesis de la investigación. Finalmente, alcanzamos discusión de los resultados de la investigación.

Finalmente se tienen las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluye las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Hoy en día en un mundo globalizado, algunos de los aspectos que tienen más peso dentro de la calidad son los de la eficacia y la eficiencia, en otras palabras, se ve a la calidad desde un punto de vista donde lo que realmente importa es el costo para poder llegar a ella, es decir, se pondera la relación directa entre el costo y los resultados obtenidos (Martínez, Guevara, & Valles, 2016).

Para responder a la calidad educativa que exige la sociedad es necesario contar una institución educativa que sea segura, útil y adecuada a las necesidades del proceso educativo, que cuente con una infraestructura, equipamiento y tecnología moderna, que directamente contribuya con equidad al desarrollo integral de los estudiantes, de tal forma que desarrollen las competencias y capacidades previstas, de manera que logren integrarse con la sociedad, que les permita una convivencia democrática, con masiva participación en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida de los estudiantes.

Alcanzar la calidad educativa esperada, es necesaria una adecuada gestión institucional, cuyo proceso sistemático se centre en fortalecer el funcionamiento adecuado de la institución educativa, a través de la realización de acciones, que generen acciones en respuesta a los objetivos propuestos por la dirección y los coordinadores de área, lo cual debe estar debidamente planificado y organizado.

La gestión institucional se fundamenta en la planificación institucional en respuesta a alcanzar los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional, con una política que contribuya a mantener una comunicación eficaz entre directivos y docentes, así como mantener las relaciones interpersonales asertivas y empáticas, además de generar la participación activa de los padres de familia.

En referencia al desempeño docente, lo cual implica abordar en que consiste su función, capacidad, perfil, competencia, desarrollo profesional, práctica de la enseñanza, rol docente y entre otros criterios que generan múltiples implicaciones, que fundamentan el quehacer docente.

Entre las principales responsabilidades del desempeño docente está el aprendizaje de los estudiantes, de manera que deben contar con el conocimiento pedagógico que responda a sus necesidades, además de fomentar la disciplina y entre otros valores como eje transversal en las sesiones de aprendizaje. También es importante mencionar que el docente debe demostrar capacidad de gestión educativa, centrándose en la colaboración y liderazgo, con una participación continua en el cumplimiento de las políticas educativas, lo cual implica al docente a asumir su labor con el mejor profesionalismo posible.

Centrando el estudio en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Santa Ana de la provincia de La Convención, se observa que las dificultades que enfrenta específicamente es la capacidad de gestión de los directores, que muchas veces no responde con las necesidades educativas de los estudiantes, a lo cual existe un esfuerzo por la mayoría de los directores, pero que no es suficiente, porque se requiere a directores con la capacidad de liderar, comunicar y gestión de las políticas educativas, prestando principal atención en el logro de los objetivos previstos.

En el caso del desempeño docente, se maneja el sentido de exigencia por parte de los directores y coordinadores, indicando que son exigencias del Ministerio de Educación, por lo que también se observa que no se evidencia la adecuada gestión del monitoreo y acompañamiento pedagógico requerido por los docentes, de manera que la realización de dichos aspectos contribuye directamente en mejorar la

capacidad pedagógica de los docentes, con un sentido de orientar la práctica educativa, absolviendo dudas y compartiendo experiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

En este contexto es que se desarrolló el trabajo de investigación centrado en identificar como se percibe la gestión institucional y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Santa Ana de la provincia de La Convención, además del análisis de las implicancias que se tiene entre ambas variables de estudio.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema en materia de estudio corresponderá a establecer la relación entre el gestión institucional y el desempeño docente.

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de gestión institucional en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones de la gestión institucional y las dimensiones del desempeño docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación son relevantes debido a que se conocerá la relación de la gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018, sobre la base de esto se podrán sugerir acciones que pretendan mejorar ciertas deficiencias en estos dos aspectos sumamente importantes en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención.

1.3.1. Teórico

La revisión del fundamento teórico y científico de la gestión institucional, específicamente el análisis de los datos, conllevaran a establecer la dependencia con respecto al desempeño docente, lo cual contribuirá a realizar las recomendaciones necesarias que ayuden a las instituciones educativas para que refuercen el liderazgo en sus docentes.

1.3.2. Práctico

La identificación de los aspectos relevantes que caracterizan a la gestión institucional y desempeño docente establecerán las necesidades de mejora continua en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Santa Ana de la provincia de la Convención. Además de contribuir en la toma de acciones relacionadas con práctica educativa, considerando como eje principal la planificación y evaluación de la institución educativa.

1.3.3. Metodológica

El presente trabajo está orientado al hallazgo y orientación de las variables que contienen la gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención. La metodología que se utilizó en este estudio refleja sencillez y claridad, recopiladas a través de los instrumentos, permitiendo así la obtención de resultados exactos.

Bernal Torres (2010), menciona que en la justificación metodológica se busca plantear un nuevo método o técnica con el fin de asegurar teóricas válidas y confiables.

La metodología que se utilizó en este estudio refleja simpleza y claridad a fin de que sea debidamente entendido y asimilado, de este modo se pretende explicar cómo se relaciona nuestras dos variables: gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario, es aquí donde adquiere su justificación metodológica, ya que los métodos, procedimiento y técnicas e instrumentos empleados en éste estudio una vez demostrado su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Describir el nivel de gestión institucional en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018
- b) Describir el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.
- c) Determinar la relación que existe entre las dimensiones de la gestión institucional y las dimensiones del desempeño docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. BASES TEÓRICAS

2.1.1. Gestión institucional

Alvarado (2006), manifiesta que “para dinamizar las acciones referentes a los servicios estudiantiles es necesario que la administración educativa, en sus diferentes escalones debe ejercer una serie de acciones” (p.87).

A nivel Nacional el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales, alcanza la normatividad, la orientación técnica, asignación de recursos, capacitación técnica y pedagógica; para que puedan desarrollar todas las actividades con la severidad y eficacia. En el nivel intermedio UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) le corresponde promover programas, coordina y evalúa hacia las instituciones educativas con un eficiente servicio a la educación. A nivel de las instituciones educativas es en donde se va a materializar el servicio educativo, por lo tanto, corresponden al director y a todo el personal docente y no docente establecer los lineamientos para que el servicio educativo sea de la mejor calidad.

La gestión institucional es 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 niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas,

responsables y eficaces; como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Para generar nuevas bases para el cambio en la Institución Educativa, es necesario que participen la comunidad organizada, los gobiernos locales, la comunidad educativa, entidades del Estado. En la actualidad las personas que van a conducir o ser responsables de la gestión educativa, tienen que comprometerse para convertir el cambio en una aspiración común.

Por lo tanto, aplicando la gestión institucional al campo de las instituciones escolares, harán que se dinamicen, se desarrollen, mejoren su organización; empleando una lógica racional, cuyos mecanismos estén orientados a optimizar la gestión. La gestión institucional es un proceso continuo que no se presta a cambios violentos como etapas que van desapareciendo para dar paso a otras, teniendo en cuenta que tenemos que ir cambiando la administración tradicional hacia un nuevo tipo de gestión, para lograr que la escuela se convierta en una organización que propicie el cambio. Asimismo, tomando nuevos modelos que han tenido éxito, que han dado buenos resultados en la gestión privada y que nos proponemos adoptar hacia la gestión pública. Entonces podemos afirmar la gestión institucional es la habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos.

Sovero (2007), estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228). Asimismo, menciona entre las principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación. También sostiene que la gestión institucional debe basarse en las siguientes estrategias (p.235):

- Liderazgo: considerado como la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.

- Reingeniería: entendida como modernizar, reorientar o rediseñar las operaciones o procesos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación. A la reingeniería también se le puede considerar como innovación.
- Dirección con creatividad: aspecto que implica que el director y el cuerpo directivo deben ser creativos en el desarrollo de la gestión educativa.

De estos planteamientos podemos inferir que la gestión institucional es de importancia porque sus fortalezas desarrollan un papel estratégico frente a las debilidades de la gestión tradicional. Al establecer una comparación entre el modelo de gestión tradicional y el modelo de gestión institucional moderna, vamos a tener que coincidir con los estudiosos del tema en que el modelo tradicional nos ha presentado un alumno receptor pasivo, no participativo de su aprendizaje e indiferente de su entorno social, donde el actor principal de la clase es el profesor que ejerce una postura autoritaria, lo cual no contribuye a fomentar las relaciones positivas entre los actores educativos. Frente a esto la gestión institucional moderna se orienta a formar un alumno activo que experimenta, investiga y construye su propio aprendizaje, se identifica con su entorno social y posee una visión crítica del mundo, cuestión que es antagónica con una visión conformista y supersticiosa del mundo. El docente debe desarrollar los procesos de aprendizaje con calidez y entusiasmo mediante el método activo, propiciando el trabajo en equipo ya que los programas curriculares se adecuan y enriquecen a través de la diversificación, de acuerdo a la realidad objetiva del contexto.

De acuerdo con Farro (2001), gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales” (p.186), donde destaca la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión.

Otra de las características muy importantes en la gestión de una organización es el adecuado clima institucional en el que se reconoce, apoya y fomenta los proyectos innovadores de los docentes, así como las propuestas de los alumnos y padres de

familia, constituyendo con éxito los equipos y proyectos de desarrollo productivo.

Para algunos investigadores educativos el eje básico de desarrollo de la gestión institucional lo constituye la organización junto a una eficaz administración de personal capacitado y actualizado, y el uso óptimo de los recursos financieros que son generalmente recursos generados internamente, debido a la falta de apoyo del estado. Se considera, asimismo, de gran importancia las alianzas estratégicas entre la institución educativa y las empresas privadas, ya que permitirán ofrecer oportunidades de trabajo, así como apoyo a los proyectos educativos.

Al respecto Buitrón (2006), señala que los factores que determinan la calidad de los centros de enseñanza son: “los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y gestión administrativa y académica del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos como la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica” (p.86). Su estudio plantea fundamentalmente que al mejorar la gestión administrativa del centro educativo se mejorará correlativamente la calidad educativa del mismo, pero allí vamos a tener discrepancias pues considero que en nuestro actual sistema educativo se pone el énfasis en lo administrativo y no obstante ello la calidad educativa sigue siendo de preocupación en nuestro sistema educativo.

La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad.

Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante. Veamos cada uno de estos

instrumentos.

2.1.1.1. Enfoques de la gestión institucional

- **Enfoque burocrático**

Alvarado (2006), el enfoque burocrático llamado también tradicional, enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo y sus instituciones, guiándose primordialmente por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos.

Base legal: se basa en un conjunto de leyes, decretos, reglamentos, etc., que van a tener aplicación general o común; índole presupuestaria, licitaciones, construcciones, remuneraciones, etc. Entre las especificaciones se encuentra la ley orgánica, que prescribe la estructura organizativa del Ministerio de Educación, la Ley General de Educación, la Ley del Profesorado. En la parte económica, la asignación presupuestaria está determinada por el Ministerio de Economía y Finanzas, DREC, UGEL.

Base política: la gestión institucional como integrante de la administración pública, es una función social organizada que se concreta sobre la comunidad educativa a través de la política del Estado. En lo estructural Alvarado (2006), lo define a través de niveles: Nacional: Ministerio de Educación y de una organización pública descentralizadas (INC, IPD, INABEC, CONCYTEC, etc.), Regional o Departamental: Ejercida actualmente por las direcciones regionales y subregionales, Local o Municipal: ejercida por la UGEL y municipios. (p.39)

- **Enfoque sistemático**

Alvarado (2006), sintetiza como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o

abstracto. Por ejemplo, un colegio o una universidad tiene como elementos a los profesores, alumnos, personal no docente, recursos físicos, financieros, curriculares, etc., los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para lo cual existen (p.44).

El enfoque sistemático como categoría analítica permite, por un lado, la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos para efecto de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas identificando problemas y posibles soluciones, a fin de lograr el mantenimiento, la autorregulación del desarrollo del propio sistema, o concibiendo nuevos modelos de sistemas. Se pueden encontrar macro y microsistemas. A una Institución Educativa como sistema, el Ministerio de Educación, el sistema social, el sistema educativo, el Estado, el universo, etc. Podemos encontrar que en todo sistema hay objetivos o propósitos que van a seguir la marcha, y esto va a depender como se cumplan las funciones, determinado por la temporalidad. Se puede precisar que un sistema está integrado, cuando todas sus partes o componentes mantienen una relación de coordinación, y comunicación abierta teniendo como resultado una cohesión estructura. También se debe tener en cuenta que un sistema debe de adaptarse a los cambios que se suscitan en la sociedad, a los cambios del entorno, manteniendo nociones equilibradas y múltiples con el entorno.

- **Enfoque gerencial**

Alvarado (2006), manifiesta que “Toda institución sobre todo las educativas, para lograr su desarrollo armónico y trascendente requieren la planificación de sus actividades” (p.63). Para dar cumplimiento al desarrollo de la planificación, que es producto de los múltiples problemas que aquejan a una institución educativa, para lograr su pleno desarrollo, es necesario: un verdadero planteamiento, una organización educativa, una dirección gerencial y un control educativo.

2.1.1.2. Objetivos de la gestión institucional

Según la Ley 28044, en el artículo 64, nos indica que los objetivos de la gestión institucional son:

- Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.
- Colocar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- Incentivar la auto-evaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

2.1.1.3. Gestión de los recursos institucionales

De acuerdo con Alvarado (2006), “Los recursos académicos pueden clasificarse en dos categorías “los que participan directa y efectivamente en el quehacer educativo, denominados académicos y los que apoyan colateralmente al servicio educativo, de apoyo académico” (p.171).

En el grupo denominados académicos (técnico – pedagógicos) que son los que van a orientar el desarrollo educativo del estudiante y de la educación en general hoy se define como gestión pedagógica. Ejemplo: Currículo, supervisión, investigación, evaluación pedagógica e institucional, OBE, proyección social, etc.

En el grupo denominado de apoyo académico, se encuentran registro de matrícula, desarrollo de clase, registro auxiliar, calendario escolar,

organización del horario, carpetas pedagógicas, fichas personales de datos, inventarios, registros presupuestales. Dependiendo del administrativo las funciones, en relación con las actividades o aspectos de cada categoría está a nivel nacional el Ministerio de Educación, a quien le corresponde diseñar normas y fijar políticas; en tanto que a nivel de Institución Educativa le corresponde aplicar lo normado en niveles superiores. Se debe tener en cuenta que a nivel de Institución Educativa el director en base a su formación de gestión y su experiencia profesional le corresponde cumplir la misión de fijar políticas de acción, la coordinación de esfuerzos del personal, la asignación de recursos y el control de su ejecución, en beneficio del desarrollo educativo institucional.

En una Institución Educativa, se considera recursos (personal, presupuesto, equipos, proceso). En la gestión de recursos humanos, se habla del personal que labora dentro de la Institución Educativa.

Para Alvarado (2006), “Constituye en la actividad más delicada difícil y de mucha trascendencia, porque trata con el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización, las personas” (p.176).

Entendiéndose como personas a los directivos, profesores, auxiliares, personal de limpieza, guardianía, integrantes de APAFA; son los directivos, quienes, a través de la administración de personal, tiene que dirigir sus objetivos e intereses y necesidades a un norte común que es la institución educativa.

La gestión de los recursos humanos se rige por algunos principios básicos que todo administrador debe tener siempre en su Institución Educativa:

- a) Motivar para así atraer y seleccionar a los profesores más idóneos y más aptos para el desempeño del puesto.
- b) Desarrollar sus potencialidades de los profesores a fin de evitar estancamiento u obsolescencias.
- c) Retener a los profesores más capaces mediante diversos incentivos:

estabilidad, sueldos, ascensos, trato, ética, en general atender sus expectativas.

- d) Separar a los profesores ineficientes indisciplinados, negligentes y sobre todo a los deshonestos.

2.1.1.4. Gestión de recursos humanos

Schein (2003), la gestión de recursos humanos (GRH) se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. 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. (p.78)

La GRH implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas organizaciones llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector al que pertenezca.

De acuerdo con Solorza (2001), (121), 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. (p.121)

El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GRH. 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 GRH.

Las organizaciones que aplican la GRH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales.

Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

El último elemento de la GRH implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

2.1.1.5. Gestión de recursos financieros y materiales

Las instituciones educativas privadas son organizaciones empresariales que, a la vez que brindan un servicio público en materia de educación, se rigen bajo un sistema empresarial donde los recursos financieros juegan un papel preponderante.

En ese sentido, los ingresos económicos que perciben por diversos conceptos, entre ellos por concepto de pensión de enseñanza, constituyen fuente importante para mantenerse en el mercado competitivo y brindar el servicio respectivo.

Por ello, los recursos financieros en las instituciones educativas privadas provienen del aporte de los padres de familia, quienes son considerados como usuarios del servicio educativo que reciben sus hijos escolares.

Como bien lo precisa Delgado (2007), en noviembre de 1996 se promulgó el Decreto Legislativo N° 882, con el nombre de Ley de Promoción de la Inversión en Educación. Con ese dispositivo legal se ha pretendido establecer condiciones y garantías para promover la inversión en servicios educativos, contribuyendo a la modernización del sistema educativo, al mismo tiempo que amplía la oferta y la cobertura del mismo. (p.29)

Según la misma fuente, la inversión privada en el Sector Educación cubre un bajo porcentaje de los centros educativos del país. Esto quiere decir que, según cifras oficiales a 1995, de un total de 8 millones 189 mil 567 alumnos, solamente 360 mil 101 son atendidos por centros educativos particulares.

Para Delgado (2007), es cierto, por otra parte, que poner énfasis en la calidad educativa implica no escatimar esfuerzos por la inversión en equipamiento, infraestructura y personal docente calificado. Por eso mismo, no basta normar que las diversas entidades educativas particulares, tengan derecho a un crédito tributario por reinversión, equivalente al 30% del monto invertido. Nos parece que si alguna institución educativa decide utilizar sus excedentes, por ejemplo ingresos por recursos propios, para ampliar la infraestructura, mejorar el equipamiento o los laboratorios, debería haber exoneración tributaria.

En ese sentido, las instituciones educativas, como empresas privadas, se rigen bajo un sistema empresarial que tiene que ver con los recursos financieros que son la base de la consolidación. Como toda empresa, requiere obtener rentabilidad en un determinado tiempo, lo que debe invertirse para mejorar su sistema y hacerla más dinámica y óptima.

2.1.1.6. Principios de la gestión empresarial

Los principios de la gestión institucional son aquellos que van a orientar el proceso educativo Huayllani (2018), define los siguientes principios:

- a) **Gestión centrada en los estudiantes:** La razón principal de toda institución educativa son los alumnos, por lo tanto, todo lo que se planifique, se realice, los objetivos que se propongan alcanzar, la organización que se adopte a través de reglamentos, normas y sistemas de control; deberán estar dirigidos a la formación integral del alumno.
- b) **Jerarquía y autoridad claramente definidas:** Este orden nos permitirá fortalecer mejor la organización institucional, en donde la dirección se convierte en impulsadora del nuevo liderazgo.
- c) **Determinación de quién y cómo se toman las decisiones:** Se determinará la responsabilidad que tendrá que asumir cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en su resultado.
- d) **Claridad en definición de canales de participación:** La participación de cada integrante de la Institución Educativa, deberá guardar coherencia con los objetivos institucionales.

2.1.1.7. Funciones de la gestión institucional

Huayllani (2018), las funciones de la gestión institucional son:

- a) **Planificación:** en esta fase el Director con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b) **Organización:** que implica el diseño de la estructura formal para el

- desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.
- c) Dirección: se asocia con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.
 - d) Control y seguimiento: para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

2.1.1.8. 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. (p.101)

Por su parte, Ditcher (1990), 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. Un gerente inteligente, comprende que la gente desarrolla su más alto potencial cuando está motivado por crecer y desarrollarse. Por ello, el éxito del gerente depende del respeto, tanto del que da, como el recibido. (p.97)

Es impropio hablar de gerencia educativa en una organización donde existe

carencia de liderazgo e irrespeto a los valores individuales y grupales. Si la organización no posee un efectivo control o supervisión es incorrecto hablar de gerencia. En las instituciones educativas, el directivo o gerente es el supervisor nato y permanente del plantel, por ello, se constituye en pieza clave en la marcha de una escuela preocupada por lograr una educación de calidad.

Además del director, el gobierno de la organización de una institución educativa está presidido por la dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar. Evidentemente, que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el gerente educativo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas básicas.

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 triángulo de dirección, el autor antes citado, identifica los componentes de las cualidades que debe tener un gerente o director como conductor del plantel, y que permiten describir y analizar su gestión. Estos son: lo referido a los conocimientos y la inteligencia e incluye la dimensión conceptual y práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada y general para interpretar y actuar, y la cultura de ideas que soportan su actuación. (p.119)

El segundo componente o fortaleza, está relacionado con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación y los valores; y un tercer componente, identificado en el campo de las habilidades, aquí cobra importancia la creatividad, la iniciativa y la intuición. Además de estos componentes o fortalezas, debe contar con cuatro capacidades como son:

- Capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en

beneficios para la organización:

- Capacidad Interpersonal: refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir, sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
- Capacidad Emocional: para desafiar situaciones y decisiones de riesgo que exigen osadía para actuar.
- Capacidad Técnica: que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión y en el sector en el que se desempeña.

Dentro de esta perspectiva, López (2005), afirman que, un gerente no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación, una clara conciencia profesional y un concepto muy riguroso de colaboración y participación ciudadana. En este contexto, un buen gerente educativo es aquella persona con ideales elevados y habilidad práctica para lograr el funcionamiento armonioso de la institución educativa, tomar decisiones oportunamente y conciliar los diferentes intereses de la organización, para alcanzar los objetivos preestablecidos que inducen, a través de su gestión administrativa, a los subordinados como equipos de trabajo, a alcanzar los propósitos y metas de la organización educativa. (p.123)

2.1.1.9. Gestión eficaz

Para Aldana (2013), la gestión organizacional, no sólo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Para lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la gestión institucional educativa

como una herramienta para crecer en eficacia, es decir en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos que no pueden darse por presupuestos.

En los últimos años, sin embargo, se ha puesto el énfasis en el potencial de cambio que implica abordar a la institución escolar como un objeto total a ser gestionado, en el sentido de administrar o gobernar una variedad de procesos interrelacionados que acarrearán todos ellos profundas implicancias pedagógicas.

Las habituales desarticulaciones entre lo pedagógico y lo administrativo, entre el aprendizaje que se produce en el aula y la vida cotidiana de la escuela, o entre ésta y "el afuera", entre otras, son puestas en tela de juicio a la hora de detectar los factores causantes de la ineficacia de los procesos escolares.

La gestión institucional del centro educativo es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica. En ese sentido, la gestión institucional a través del PEI permite una mayor posibilidad de logros, en la medida en que se parte de la especificidad de esa institución y todo cuanto se realiza está en función de una identidad institucional, en el marco de lineamientos políticos generales.

Pini (2010), 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.

Por su parte Vereau & Coral (2004), afirman que el área administrativa y el área técnica pedagógica constituyen los sistemas de gestión de las instituciones educativas. Su carácter institucional no solo se refiere al

reconocimiento social del cual son objeto las organizaciones educativas, sino también porque abarca un complejo de procesos cuya gravitación no se circunscribe ni limitan a un determinado aspecto o fenómeno del quehacer organizacional, sino que involucra y afecta al conjunto de la organización. (p.38)

De acuerdo con Lapp (2005), lo institucional en este caso va más allá del reconocimiento social para proyectarse a los fenómenos y procesos que irradian al conjunto organizacional. 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. (p.142)

Pini (2010), en ese sentido, ningún proceso institucional, administrativo o pedagógico puede realizarse adecuadamente si se opera en un clima institucional adverso o si se enfrentan limitaciones en el ejercicio de las funciones básicas. Por esta razón, se trata de aspectos que hasta cierto punto se constituyen en condición necesaria y suficiente para el normal desarrollo 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.

a) Visión institucional

Es la imagen de la organización proyectada hacia el futuro. La visión ideario se refiere al conjunto de principios y aspiraciones de la

comunidad escolar basado en la evaluación de la realidad del entorno y de la capacidad de la escuela. La visión debe reunir las siguientes características para tener eficacia en la gestión institucional:

- ✓ Ser posible de hacerse realidad, es decir, que sus propuestas sean capaces de llevarse a la práctica.
- ✓ Ser un concepto claramente expuesto.
- ✓ Coherente en todas sus propuestas.
- ✓ Ajustarse a lo normativo, constitución y la normatividad esencial básica.
- ✓ Ser flexible al cambio social debido al conocimiento y a los avances tecnológicos.

b) Misión institucional

Se puede definir como un enunciado corto que establece el objetivo general de la organización viene a ser la razón de existir de la organización. Se refiere al beneficio que se pretende dar y sirve para definir las fronteras de responsabilidad. La misión es la responsabilidad existencial que nos compromete e impulsa para alcanzar la excelencia y que justifica y permite nuestra presencia en el mercado. Para ello se debe:

- ✓ Definir lo que es y hace la organización y lo que aspira a ser y hacer.
- ✓ Definir el servicio en términos de valor o beneficio que proporciona el beneficiario.
- ✓ Incluir los principales rasgos definitivos de la organización.

2.1.1.10. Dimensiones de la variable gestión institucional

De acuerdo con Sovero (2007), para el presente trabajo de investigación se considero las siguientes dimensiones:

a) Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

Se refiere a las actividades técnico pedagógico, de acompañamiento, monitoreo de una institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

b) Organizacional

El término organización implica diversas acepciones en su uso: identificar un cuerpo social (entidad, institución), un estado de disposición u orden, pero sobre todo significa la función administrativa.

La organización como función del proceso administrativo consiste en la clasificación de actividades, para asignar a personas para su ejecución, mediante el uso de recursos, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

c) Comunitaria

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).

d) Administrativa

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

presupuestos y todo el manejo contable-financiero. Para una mejor comprensión del término gestión administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y practica propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular.

2.1.2. Desempeño docente

Son variados los términos para referirse al desempeño docente, algunos prefieren desempeño del maestro o desempeño profesional pedagógico; lo que sí es cierto es que en la actualidad es de vital importancia el estudio del desempeño de los docentes toda vez que este es un productor de la calidad del servicio que se brinda al estudiante e impacta directamente en su aprendizaje; pero sin que pierda su naturaleza que es el de permitirle al docente su desarrollo integral.

Benites (2017), el desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente una actividad mediante una acción reflexiva”. Y más adelante agrega el porqué es importante medir este desempeño. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y calificar la profesión docente.

El desempeño docente está determinado por un conjunto de relaciones e interrelaciones. En un intento por simplificar esa complejidad Montenegro nos dice: “Podrían considerarse tres tipos de factores: los asociados al mismo docente, los asociados al estudiante y los asociados al contexto” Y continúa señalando: “Entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso con su labor; la formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación precisa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. Así mismo, mientras mejores sean sus condiciones de salud física y mental, mejores posibilidades tendrán para

ejercer sus funciones. La salud y el bienestar general dependen a su vez, de las condiciones de vida de la satisfacción de las necesidades básicas, incluyendo el afecto.

Valdes (2006), señala que el desempeño de un profesor es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

El desempeño se refuerza con el grado de compromiso, con la convicción que la labor educativa es vital para el desarrollo individual y social. De allí la importancia de la manifestación constante de actitudes que demuestren compromiso con el trabajo como son la puntualidad, el cumplimiento de la jornada, las excelentes relaciones con los estudiantes, la realización de las actividades pedagógicas organizadas, dedicación, concentración y entusiasmo.

Para poder tener una definición concreta en lo concerniente a desempeño se toma en cuenta a Muchinsky (2002), quien menciona que desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad la gente hace, y puede ser observada. El desempeño incluye acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente se hace. (p.38)

De acuerdo con el texto de Montenegro (2007), afirma que el desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. (p.9)

Es por ello que consideramos que el desempeño comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de una tarea específica. Para poder definir el desempeño docente se encuentra a De la Cruz (2008), citado en

Montalvo, (2011), quien afirma que el desempeño docente califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación. (p.81)

Además, Montalvo (2011), agrega que el desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga. (p.81)

Por otro lado, Enríquez (2006), citado por Montalvo (2011), nos dice que: El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo con la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes. (p.81)

Ponce (2008), nos dice que la actuación del docente, que expresa la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso educativo y la producción intelectual del profesorado en formación, con la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol, en los diferentes contextos de actuación (p.45).

Entonces, el desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto.

El término desempeño se viene utilizando con énfasis en forma particular a partir del enfoque de calidad total. Hoy el término desempeño, no solo constituye un indicador

laboral sino también un parámetro de eficiencia y efectividad. Dentro del campo laboral, los niveles de desempeño orientan a los jefes de recursos humanos, no solo para poner a las personas en los mejores lugares, sino también para garantizar el mejor producto de su trabajo.

Entonces, en el contexto pedagógico, el desempeño docente es la actividad pedagógica que realiza el docente con sus estudiantes en el aula de clase, utilizando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje.

2.1.2.1. Marco del buen desempeño docente

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación, presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco.

El Marco de Buen Desempeño Docente MINEDU (2014), Marco del Buen desempeño docente R.M. 0547), define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

2.1.2.2. Fundamentos teóricos del desempeño docente

2.1.2.2.1. Mejoramiento de desempeño docente

Para Flores (2003), es una meta que se alcanza por medio de evaluaciones continuas y espacios formativos, esto es comprendido dentro del desarrollo del personal como oportunidades. Es ejecutado en base a la evaluación del

profesorado, el cual se logra a través de objetivos precisos y claros.

Los objetivos parten de las necesidades educativas y pedagógicas del estudiante y motivan al personal docente a trabajar en equipo, para mejorar el grado de eficiencia en la institución educativa. Las expectativas se integran en el proceso de evaluación docente, haciendo que los profesores desarrollen unos objetivos de rendimiento en equipo. Ya nos dice una literatura de escuelas eficaces al respecto lo siguiente:

La dirección escolar en la que participan los profesores, que esté basada en planificación realizada en colaboración en la solución de problemas de una forma colegiada y en intercambio intelectual permanente, puede producir enormes beneficios en términos de aprendizaje de los educandos y el grado de involucramiento y satisfacción de los profesores.

2.1.2.2.2. Funciones del docente

Para poder revisar las funciones del docente citaremos Chacha (2009), quien resume la ocupación a la que está llamado el docente:

- a) **Función curricular.** Implica planificación curricular, ya que, con ello anticipa las actividades que ejecutará con sus estudiantes, en base a las prescripciones administrativas del currículum, sin olvidar las adaptaciones que deben realizarse, en base al contexto social en el que se halla el centro educativo y de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.
- b) **Función didáctica.** Concierna la aplicación del currículum al aula. Es poner en práctica esa gran diversidad de acciones: empleo de recursos, aplicación de estímulos motivadores y orientaciones meta cognitivas por parte del docente, permitiendo así el proceso de ínter aprendizaje, para alcanzar los objetivos instructivos y formativos que el currículo busca.
- c) **Función evaluadora.** La evaluación, constituye ese gran espacio en el cual podemos evidenciar los logros alcanzados durante el proceso de

ínter aprendizaje. A través de esta actividad, se podrá crear y recrear los aprendizajes, adquiriendo de esta manera, una verdadera educación holística.

- d) **Función tutorial.** Permite atender a cada alumno de manera personalizada y acompañarlo tanto en sus tareas diarias como en sus decisiones y necesidades personales. Esta actitud tutorial de docente debe ser constante y también implica el contacto directo con la familia del estudiante, a fin de informar y coordinar las respectivas acciones educativas formativas.
- e) **Formación permanente.** Es fundamental que el docente en la actualidad se mantenga actualizado en su campo profesional, con miras a responder con ética a los desafíos del momento histórico en el que se encuentra.

2.1.2.2.3. Competencias de un docente eficaz

Para poder desarrollar este punto será necesario tomar como base el estudio realizado en la Universidad de Groningen, quienes afirman que las competencias de un docente eficaz son:

- Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas, (Diseño, ejecución y evaluación).
- Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
- Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
- Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
- Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan la didáctica general y específica.
- Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.

- Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
- Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
- Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
- Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
- Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.
- Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.
- Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
- Selecciona, utiliza, evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
- Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
- Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
- Genera innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.
- Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
- Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.
- Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
- Analiza críticamente. las políticas educativas.
- Genera e implementar estrategias educativas que respondan a la diversidad socio cultural.
- Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
- Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
- Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: lingüística, filosófica, sociológica, antropológica, política e histórica.

- Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
- Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Es por ello que consideramos que el docente del nuevo milenio es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, un agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador que domina los saberes (contenidos y pedagogías) propios de su ámbito de enseñanza; provoca y facilita aprendizajes, al asumir su misión no en términos de enseñar sino de lograr que los alumnos aprendan; interpreta y aplica un currículum, y tiene capacidad para recrearlo y construirlo a fin de responder a las especificidades locales; asimismo debe de ejercer su criterio profesional para discernir y seleccionar los contenidos y pedagogías más adecuados a cada contexto y a cada grupo; también debe de comprender la cultura y la realidad locales, entre otros.

2.1.2.3. Características del desempeño docente

Para Olivares (2014), uno de los aspectos claves en el tema del desempeño docente consiste en dilucidar si existe o no una base de conocimientos de esta profesión que pueda considerarse “científica”. En este ámbito existen dos grupos de conocimientos que pueden ser reconocidos. Por una parte los contenidos, esto es la disciplina que se enseñará, y, por otra, las capacidades relacionadas con los procedimientos para seleccionar, enseñar y evaluar esos contenidos. Esta combinación es compleja pues, por un lado, los contenidos disciplinarios no son meramente teóricos, sino que su aprendizaje implica acciones prácticas y, por otra parte, la complejidad es mayor si consideramos que no cualquier procedimiento es adecuado para enseñar los distintos tipos de contenidos o disciplinas. Más bien, cada disciplina supone una didáctica y formas específicas de representación de sus contenidos y del trabajo con ellos.

La discusión acerca de si la docencia de los académicos que no son profesores puede ser considerada una profesión o no, sigue vigente. La profesión docente reúne el más profundo sentido ético del concepto, que es desempeñarse o consagrarse a una causa de una gran trascendencia social y humana, donde la acción entre docente y estudiante va más allá del propio interés personal y da la oportunidad de entregarse seriamente en una causa educacional, que trasciende a quien la desempeña.

Un docente competente en la actualidad tiene que tener necesariamente un manejo de la planificación y gestión de recursos humanos en la educación, orientada a facilitar una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación. Están relacionadas con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro, que busca el trabajo y la educación como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben.

2.1.2.4. Factores que influyen en el desempeño docente

- Formación inicial y capacitación docente: se inicia cuando éste ingresa a una institución de formación pedagógica sea esta una Universidad o un Instituto Pedagógico y se prolonga a lo largo de su vida profesional, debiendo asumir el aprendizaje como una necesidad para un mejor desempeño en su profesión o para el perfeccionamiento de sus competencias intelectuales y técnicas que le permitan estar al día con el conocimiento científico, humanístico y tecnológico. (Oliva, 2010, p.139)

Villani (2009), señala que la formación inicial docente, se puede establecer que, en la actualidad, las instituciones de educación superior son las responsables de entregar dicha formación, sin embargo, la formación en las prácticas profesionales debiera ser entregada de manera conjunta por el Departamento Municipal de Educación, u otra institución responsable y las universidades (p.106).

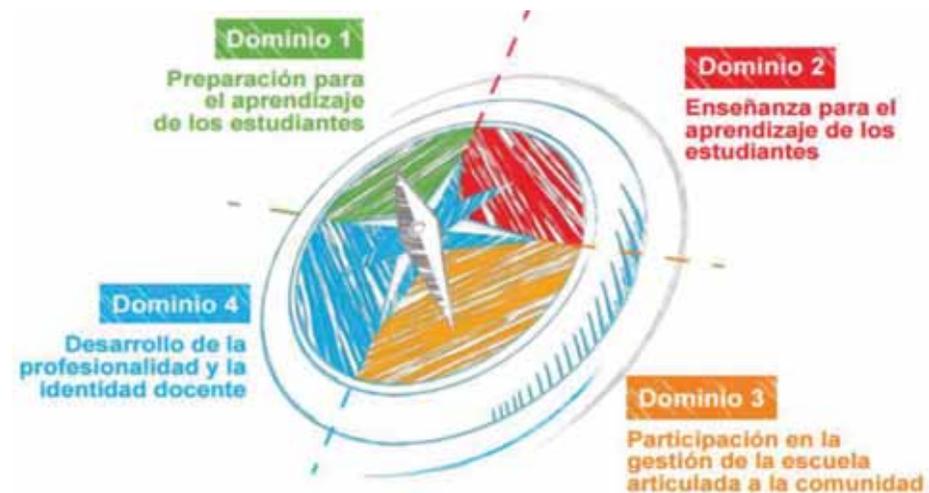
Velazco (2006), indica que la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo [sic].

2.1.2.5. Dominios del desempeño docente

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014), en todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

Se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad

Figura 1. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



Fuente: Ministerio de Educación (2014).

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014), se desarrollan los dominios del Marco de Buen Desempeño Docente.

- **Dominio 1:** Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.
- **Dominio 2:** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.
- **Dominio 3:** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

- **Dominio 4:** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

2.1.2.6. Nuevo rol del desempeño docente

La necesidad de un nuevo rol docente ocupa un lugar destacado en la retórica educativa actual, sobre todo de cara al siglo XXI y a la construcción de una nueva educación. El perfil y el rol prefigurado de este “nuevo docente” ha terminado por configurar un largo listado de “competencias deseadas”, en el que confluyen hoy, contradictoriamente, postulados inspirados en la retórica del capital humano y los enfoques eficientistas de la educación, y postulados largamente acuñados por las corrientes progresistas, la pedagogía crítica y los movimientos de renovación educativa, y que hoy han pasado a formar parte de la retórica de la reforma educativa mundial.

De acuerdo a la UNESCO (1998), así, el “docente deseado” o el “docente eficaz” es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador:

- Domina los saberes -contenidos y pedagogías - propios de su ámbito de enseñanza.
- Provoca y facilita aprendizajes, asumiendo su misión no en términos de enseñar sino de lograr que los alumnos aprendan.
- Interpreta y aplica un currículo, y tiene capacidad para recrearlo y construirlo a fin de responder a las especificidades locales.

- Ejerce su criterio profesional para discernir y seleccionar los contenidos y pedagogías más adecuados a cada contexto y a cada grupo.
- Comprende la cultura y la realidad locales, y desarrolla una educación bilingüe e intercultural en contextos bi y plurilingües.
- Desarrolla una pedagogía activa, basada en el diálogo, la vinculación teoría práctica, la interdisciplinariedad, la diversidad, el trabajo en equipo.
- Participa, junto con sus colegas, en la elaboración de un proyecto educativo para su establecimiento escolar, contribuyendo a perfilar una visión y una misión institucional, y a crear un clima de cooperación y una cultura democrática en el interior de la escuela.
- Trabaja y aprende en equipo, transitando de la formación individual y fuera de la escuela a la formación del equipo escolar y en la propia escuela.
- Investiga, como modo y actitud permanente de aprendizaje, y a fin de buscar, seleccionar y proveerse autónomamente la información requerida para su desempeño como docente.
- Reflexiona críticamente sobre su papel y su práctica pedagógica, la sistematiza y comparte en espacios de inter-aprendizaje.
- Asume un compromiso ético de coherencia entre lo que predica y lo que hace, buscando ser ejemplo para los alumnos en todos los órdenes.
- Detecta oportunamente problemas (sociales, afectivos, de salud, de aprendizaje) entre sus alumnos, derivándolos a quien corresponde o buscando las soluciones en cada caso.
- Desarrolla y ayuda a sus alumnos a desarrollar los conocimientos, valores y habilidades necesarios para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, y aprender a ser.
- Impulsa actividades educativas más allá de la institución escolar, incorporando a los que no están, recuperando a los que se han ido, y atendiendo a necesidades de los padres de familia y la comunidad como un todo.

- Se acepta como “aprendiz permanente” y se transforma en “líder del aprendizaje”, manteniéndose actualizado en sus disciplinas y atento a disciplinas nuevas.
- Se abre a la incorporación y al manejo de las nuevas tecnologías tanto para fines de enseñanza en el aula y fuera de ella como para su propio aprendizaje permanente.
- Se informa regularmente a través de los medios de comunicación y otras fuentes de conocimiento a fin de acceder a la comprensión de los grandes temas y problemas del mundo contemporáneo.
- Prepara a sus alumnos para seleccionar y utilizar críticamente la información proporcionada por los medios de comunicación de masas.
- Responde a los deseos de los padres respecto a los resultados educacionales, a la necesidad social de un acceso más amplio a la educación y a las presiones en pro de una participación más democrática en las escuelas.
- Es percibido por los alumnos a la vez como un amigo y un modelo, alguien que los escucha y les ayuda a desarrollarse.

2.1.2.7. Niveles de desempeño docente

De acuerdo al marco para la buena enseñanza tomado por Manzi (2006), propone 4 niveles de desempeño siendo el primer nivel el destacado que indica un desempeño que sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado; el Competente señala un desempeño adecuado al indicador evaluado. Aun cuando no excepcional, se trata de un buen desempeño; el básico señala un desempeño que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, con cierta irregularidad en ciertas ocasiones y se aprecian debilidades, pero su efecto no es severo ni permanente y el insatisfactorio que señala un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente.

Para efectos de la investigación según el Ministerio de Educación (2007),

existen 4 niveles de desempeño como son el nivel Básico, nivel intermedio, nivel suficiente y nivel destacado que para efectos de su mayor entendimiento se adaptó al nivel deficiente, regular, bueno y muy bueno respectivamente.

2.1.2.8. Funciones de la evaluación del desempeño docente

De acuerdo con Olivares (2014), las funciones de la evaluación del desempeño docente son:

Función de diagnóstico: La evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso; debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, a los jefes de Departamentos y de las Cátedras correspondientes, y al mismo profesor evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, si es producto del desarrollo de un trabajo de investigación, debe producir una síntesis de los principales indicadores del desempeño docente de los educadores. Por lo tanto, las personas involucradas en dicho proceso se instruyen, aprenden del proceso de evaluación realizado, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje como profesionales de la docencia y como personas.

Función educativa: Cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el profesor percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor conoce cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y alumnos, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias señaladas.

Función desarrolladora: Esta función de la evaluación del desempeño docente, se percibe como la de mayor importancia para los profesores evaluados. Esta función desarrolladora se cumple, cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente, se incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente; y en consecuencia, reduce el temor a sus propios errores y límites; sino, que aprende de ellos, y adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo. En efecto, toma conciencia y comprende con más claridad de todo lo que no sabe y necesita conocer; y como resultado de este proceso de madurez personal, la necesidad de perfeccionamiento se convierte en su tarea existencial como profesional y como persona.

2.1.2.9. Dimensiones de la variable desempeño docente

En concordancia con Suarez (2005), para la variable se tomó en cuenta las siguientes dimensiones:

a) Capacidades pedagógicas

Se llaman capacidades pedagógicas el conjunto de peculiaridades psicológico - individuales de la personalidad que corresponden a los requisitos de la actividad pedagógica y predeterminan el éxito en dominar dicha actividad

La práctica pedagógica se entiende como el quehacer de los docentes profesionales, o en proceso de formación. Este quehacer es entendido como “un conjunto de acciones reguladas por consideraciones de carácter pedagógico y didáctico, cuya intención central es la enseñanza”.

La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas.

Aquí estamos entendiendo por actividad pedagógica profesional. Aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles

b) Manejo de emociones

Dominio de capacidades, habilidades y actitudes relacionadas con el desarrollo de la autoestima, habilidades personales e interpersonales, la salud mental la responsabilidad y desarrollo profesional

La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente nuestras emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones para manejar los sentimientos de tal manera que puedan ser expresados adecuadamente y con afectividad, permitiendo la sana convivencia y el conocimiento de uno mismo

El manejo de emociones empieza con la capacidad de reconocer los sentimientos y pensamientos propios, teniendo la sensibilidad y la empatía para identificar los ajenos y de esa manera dirigirlos y expresarlos sanamente.

c) Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales

La responsabilidad profesional en el desempeño del docente tiene que ver con la forma de actuar y como concretiza en la práctica los objetivos escolares que guía la educación de los alumnos. Así mismo, la responsabilidad tiene que ver con el papel que va a cumplir el docente.

No sólo proporcionan retroalimentación referente al desempeño académico de los estudiantes, sino que tienen un efecto considerable en la motivación de los mismos para el aprendizaje. No sólo proporcionan aprobación o desaprobación específica ante el logro de los alumnos, sino que los maestros también comunican su aprobación o desaprobación general del niño como persona.

Por ello creemos que la responsabilidad profesional tiene que ver con el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, normativas, participativas docentes e institucionales, así como su capacitación y desarrollo profesional. Es decir, el buen desempeño docente implica mucho más de lo que significa la labor en aula o el cumplimiento de todos los aspectos netamente didácticos. Implica una responsabilidad con los estudiantes, con los colegas, con la institución y la comunidad y consigo mismo.

d) Relaciones interpersonales con la comunidad educativa

El término proceso pedagógico incluye los procesos de enseñanza y educación organizados en su conjunto, y dirigidos a la formación de la personalidad; en él se establecen relaciones sociales entre pedagogos y educandos, y su influencia recíproca, subordinados al logro de los objetivos planteados por la sociedad.

En este proceso no están aislados el docente y los estudiantes. Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales.

En estas relaciones desempeñan un papel esencial las relativas a las relaciones maestro - alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase, y que va dirigido a la formación multilateral de la personalidad. Es en este contexto que ocupa un lugar destacado la dirección por el maestro de la actividad docente de los estudiantes.

e) **Resultados de la labor educativa del docente**

Implica la manera del perfil de cómo egresa el alumno al concluir sus estudios de la Educación Básica Regular.

Se refiere a la planificación y organización del proceso de enseñanza – aprendizaje, incluyendo los contenidos curriculares que enseña el docente, así como los principios y capacidades pedagógicas que se requiere para lograr que los estudiantes tengan aprendizajes de óptima calidad considerando sus características socioeconómicas, culturales y personales.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Actores educativos**

Son los miembros que conforman los diversos estamentos de la institución educativa que interactúan en el proceso educativo y en el desarrollo de las propuestas innovadoras establecidas en el PEI: Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia. Asimismo, los organismos representativos como el Municipio Escolar y el Consejo educativo institucional- CONEI y la APAFA.

- **Comunidad educativa**

Conjunto de actores de la tarea educativa que comparten un determinado espacio y poseen intereses, problemas y recursos en común: directores, docentes, estudiantes, personal administrativo, personal de servicio y padres de familia.

- **Desarrollo organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

- **Desempeño docente**
Es el conjunto organizado de conceptos, valores, aptitudes, destrezas, expresados del comportamiento del docente para el logro del comportamiento educativo en la intervención del docente con el alumno en el aula.
- **Diagnóstico**
Un diagnóstico es aquello perteneciente o relativo a la diagnosis. Este término, a su vez, hace referencia a la acción y efecto de diagnosticar (recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza).
- **Dirección**
Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normativas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución, que es acción práctica, siendo esta, en cambio, de carácter prescriptiva y decisoria.
- **Educación**
La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo.
- **Enfoque**
Enfoque se refiere también, a los distintos puntos de vistas con los que se puede observar alguna cosa o determinada situación. Así podemos hablar de un enfoque empirista, basado en la experiencia, o de un enfoque racional, centrado en la razón o en el pensamiento.

- **Enseñanza**
Constituye el modo de desarrollar una actividad con la que se transmite un saber, experiencia, procedimiento, habilidad, etc., cuyo propósito es tener como resultado que otro u otros aprendan lo que se ha comunicado.
- **Evaluación de desempeño docente**
La evaluación de desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad educativa.
- **Evaluación institucional**
La evaluación es un proceso participativo, sistemático, ordenado y transparente de todos los agentes implicados en la comunidad educativa, que comienza con el diagnóstico y se desarrolla de manera paralela a la planeación y ejecución del proyecto educativo.
- **Gestión educativa**
Es el conjunto de estrategias para dirigir una institución educativa de manera creativa e integral, que oriente tomar decisiones y esfuerzos para mejorar la calidad educativa, a fin de satisfacer necesidades personales y colectivas de carácter educativo, cultural y económico de un determinado grupo social.
- **Gestión institucional**
Es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas. La función de gestión educativa institucional está acompañada de un conjunto de acciones actitudinales positivas que diferencia a quien cumple con esa noble misión y que posibilita los resultados exitosos en beneficio de los niños o la institución educativa con la participación plena de otros actores o instituciones públicas o privadas en la tarea educativa.

- **Gestión innovadora**

Consiste en conducir o dirigir la organización o institución con una visión empresarial clara en relación con su entorno y en respuesta a la expectativa de los usuarios, poniendo de manifiesto el comportamiento intuitivo o intuición como “acto de fe”, como consecuencia de: un alto nivel de incertidumbre, no hay precedentes para toma de decisiones, no hay un hecho seguro, cuando el tiempo es demasiado apremiante o cuando hay opciones posibles entre las que hay que elegir, pero deben ser coherentes la requerimiento.

- **Gestión de calidad**

Conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través del mejoramiento continuo. Este perfeccionamiento implica el liderazgo, la satisfacción de las necesidades de clientes externos, desarrollo de las personas al interior de la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el ambiente.

- **Gestión participativa**

Es el tipo de gestión basado en la participación de los diversos estamentos y actores sociales miembros de la institución, en los distintos procesos de planificación, ejecución, supervisión, evaluación y toma de decisiones al interior de la organización. Prima el liderazgo democrático en la actuación de los directivos, por lo que también se conoce como gestión democrática.

- **Gestión transparente**

Es un tipo de gestión caracterizada por mecanismos que aseguran la comunicación clara, fluida y oportuna sobre aspectos centrales referidos a la planificación, supervisión, evaluación y toma de decisiones en la marcha institucional de una organización. La rendición de cuentas de acuerdo a la periodicidad establecida, por parte de los directivos y responsables de comités, es el rasgo principal que caracteriza la gestión transparente.

- **Modelo de gestión institucional**
Sistema de conducción de los procesos de planificación, supervisión y evaluación de la marcha institucional de una organización, caracterizado principalmente por el tipo de liderazgo de los directivos, las formas de comunicación interna y el procedimiento para la toma de decisiones.
- **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**
Proceso educativo en el que interactúan el docente, a través de sus estrategias de enseñanza, y el educando, a través de las estrategias de aprendizaje, con el propósito de lograr los aprendizajes en los educandos.
- **Proceso de gestión**
Es un conjunto de actividades que recibe uno o más elementos (insumos) para transformarlos y crear un producto de valor. En el centro educativo el proceso más importante es el de la enseñanza-aprendizaje (los elementos lo constituyen el alumno, el docente, el currículo y los materiales de aprendizaje).

2.3. ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. A nivel internacional

Ruiz (2009), realizó una investigación que tiene como título: *“La gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: Maya-Castellano”*, investigación realizada para optar al Grado Académico de Magister en Educación Intercultural Bilingüe, en la Universidad Mayor de San Simón, en la ciudad de Cochabamba, Bolivia.

El objetivo del estudio fue analizar el sistema de gestión institucional del programa MEVyT-IB y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano, en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega en el municipio de Oxkutzcab Yucatán, en el marco del IEAEY. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un método de estudio etnográfico.

Obteniéndose las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la ejecución de las actividades del MEVyT-IB: producción de materiales didácticos, desarrollo de talleres de formación y capacitación de las figuras institucionales y solidarias, la distribución de los módulos, la acreditación de los educandos, la gratificación de los asesores, así como el seguimiento en campo, encontramos que se encuentran limitadas por dos factores principales: la centralización en la producción de materiales didácticos y por limitaciones de los recursos financieros, el cual se ejerce tres meses después del tiempo esperado y sufre de recortes presupuestales sobre las actividades que ya han sido planificadas.
- La escasa formación básica y permanente del personal del programa afecta directamente en la puesta en marcha las actividades de alfabetización. Desde el reclutamiento hasta la promoción del personal no se tiene políticas claras y concretas. De ahí que la alfabetización tanto en castellano como en maya es asumida por los mismos asesores. Éstos cuentan con el entusiasmo necesario, pero no con la formación requerida. Sólo tiene la posibilidad de acceder a algunas escasas oportunidades de capacitación de corta duración.
- La falta de los exámenes solicitados para los educandos de los Asesores es un factor que desmotiva para ellos. Los Asesores elaboran la solicitud de los exámenes para sus educandos y en ausencia de los exámenes se ven afectados de manera negativa por dos razones: la primera porque su educando podrá pensar que es falta de responsabilidad del Asesor el que su nombre no esté en la lista de los que presentan y que ese sea el motivo de que su examen no haya llegado y, la segunda porque la remuneración del asesor depende de que su educando presente y apruebe el examen.
- Es claro, que el aprendizaje de la lecto-escritura en la lengua materna, no constituye la principal necesidad educativa de la población maya-hablante, ya que, para el intercambio comercial y educativo con la sociedad nacional,

ellos requieren del aprendizaje del español como segunda lengua sin embargo, ésta tampoco la está adquiriendo como parte de este proceso educativo, debido a la deserción de los educandos y de los asesores antes de llegar a la etapa de la lecto-escritura en castellano.

- Diversos factores contribuyen a la deserción de los jóvenes y adultos maya hablantes del programa MEVyT-IB. El principal factor es la falta de profesionalización de los asesores, que los limita en la enseñanza de la lecto-escritura en la lengua maya como primera lengua y del español como segunda lengua. Situación que conduce a que los educandos reafirmen su idea negativa de alfabetizarse en su lengua materna, con lo cual los educandos causan baja del programa. Otros factores asociados son la falta de gestión oportuna del material didáctico, la rotación de los asesores así como la falta de espacios de usos de la lecto-escritura de la lengua maya.

Rojas & González (2015), realizaron una investigación que tiene como título: *“Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la localidad Octava de Kennedy”*, investigación realizada para optar al Grado Académico de Máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Gestión, en la Universidad Libre de Colombia, en la ciudad de Bogotá.

El objetivo general del estudio fue diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa, que contribuya a formar líderes, para transformar la convivencia escolar en la IED (institución Educativa Distrital) Eduardo Umaña Luna. La metodología de la investigación empleada es Mixta, e implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, y se aplicó el modelo inductivo – deductivo. Siendo la unidad de análisis, los docentes y estudiantes del colegio Eduardo Umaña Luna de la localidad Octava de Kennedy.

Obteniéndose las siguientes conclusiones:

- Al interior de las escuelas sí es posible transformar los niveles de convivencia, con un trabajo articulado y promover las actividades artísticas y

la participación en eventos culturales, permite re-significar el proyecto de vida de los participantes, en pro de la formación de líderes como gestores de transformación individual, familiar y de su entorno barrial. Es importante lograr proyectos partiendo de un diagnóstico centrado en un ejercicio de cartografía social, debido a que el muestra niveles de vulnerabilidad e incidencia de las condiciones de vida familiar.

- Este tipo de proyecto suple la escasa oferta educativa, frente a la demanda. Es una alternativa de formación para la productividad y atiende procesos formativos en quienes no acceden a la formación universitaria. Ello permite tener una infancia y una juventud, con mucho tiempo libre, lleno de posibilidades.
- Estos proyectos son una alternativa para el uso del tiempo libre de los niños, niñas y jóvenes de sectores vulnerables, por la complejidad de las comunidades en las que desarrollan sus actividades cotidianas, acoge estudiantes con dificultades académicas y convivenciales, lo que conlleva un reto mayor, pues exige transformar realidades a través del arte y la cultura, el reto es disminuir la problemática que presentan.
- Atiende por otro, lado las perspectivas de que estos proyectos sean auto - sostenibles mediante la participación en convocatorias del Estado y organizaciones privadas que privilegien el arte y la cultura, como elementos vitales para la formación de líderes que aporten positivamente a su contexto no solo educativo, sino también los familiares y sociales en los que se desempeña. En estos los convenios firmados con instituciones de educación superior, se logra la participación de nuestros niños, niñas y jóvenes en diplomados, acercándose a lo que es la formación universitaria y el fácil acceso de los participantes a estas instituciones de educación superior.
- Este tipo de proyecto aporta en lo referente a la promoción de espacios sanos, de convivencia, cultura y resolución de conflictos, al igual que en el aprovechamiento del tiempo libre, evitando de esta manera que la

delincuencia común se acerque a los niños, niñas, siendo una alternativa diferente para pensar y re-pensar el mundo que los circunda. Convierte a los participantes en agentes transformadores de su propia realidad y forjadores de un futuro que promueva el diálogo y la superación del conflicto, con un liderazgo positivo, haciendo una sociedad inquebrantable entre el arte, la cultura, la escuela y la comunidad.

- Muchas veces se logran espacios en que los estudiantes conviven con jóvenes del propio sector, con los que en muchas ocasiones han tenido problemas fuera del colegio, viabilizando diálogo y acuerdos de convivencia entre ellos. Así mismo, en estos espacios potencian cualidades y aptitudes de los jóvenes en general, se logra conformar una base sólida de jóvenes, comprometidos con la solución de conflictos y el liderazgo de actividades en beneficio de la comunidad.
- Es necesario articular la escuela con espacios de formación para líderes no solo de la institución escolar, también de jóvenes que pertenecen al sector de influencia y a otras instituciones del sector. Así lograr la participación en talleres y diplomados encaminados a fortalecer el pensamiento comunitario sobre el individualismo que prima hoy en día en la sociedad en general. Lograr motivar hacia el apersonarse de iniciativas encaminadas a la articulación de la escuela y la comunidad como de espacios de participación y discusión frente a las problemáticas sociales del sector y caminos alternos para afrontarlas. En el caso particular, del proyecto desarrollado se logró afectar positivamente la convivencia del Colegio Eduardo Umaña Luna IED, dado que los estudiantes integrantes del proyecto fueron y han sido aquellos que han venido presentando problemas convivenciales y de bajo rendimiento académico, lo que de una u otra forma ha venido transformándose, al hacer parte del proyecto. El deseo de permanecer en el proyecto, hace que los estudiantes empiecen a transformar sus actitudes en el colegio, pues uno de los principales compromisos para permanecer en este tipo de proyectos, es pasar de ser un estudiante con problemas convivenciales a un estudiante propositivo y mediador, lo que en su mayoría se ha logrado.

Barreto (2012), realizó una investigación que tiene como título: *“Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del cantón Biblián, de la provincia del Cañar, durante el año académico 2011- 2012”*, investigación realizada para optar al Grado Académico de Maestro en Pedagogía, en la Universidad Técnica Particular de Loja, en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

El objetivo general del estudio fue evaluar la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias sección nocturna durante el año académico 2012-2013. Se empleó en el estudio el método inductivo-deductivo, analítico y estadístico. El tipo de investigación realizada es socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico basado en el establecimiento de la base teórica que sustenta la investigación en una bibliografía básica y complementaria. La investigación se realizó en el Cantón Biblián en el Colegio Técnico Superior Agropecuario “José Benigno Iglesias” en su Sección Nocturna. La población fueron 88 personas, entre docentes, un directivo, estudiantes y miembros del Consejo Técnico y el Supervisor Escolar.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- La Institución investigada luego de la evaluación a través de la aplicación de los diferentes instrumentos para evaluar el desempeño de los docentes y directivo alcanza un puntaje de 80 equivalente a excelente.
- En el instrumento autoevaluación de los docentes obtienen un puntaje de: 7,8/10 en el que se destacan como aspectos positivos el trato a los estudiantes con cortesía y respeto, la motivación a los estudiantes para despertar el interés en la materia, fortalecimiento de trabajo en grupo y cumplimiento de normativa institucional y como aspectos negativos: el escaso contacto con los padres de familia y la falta de preocupación por las faltas del estudiante.

- En el instrumento coevaluación de los docentes realizados por el Inspector obtiene un puntaje de: 8,8/10 teniéndose como fortalezas la asistencia puntual a clases por parte de los docentes, buena relación afectiva entre docentes y estudiantes y el cumplimiento de la normativa institucional y como aspectos negativos escaso uso de las tecnologías de información en su clase y falta de investigación de nuevas formas de enseñanza en el área que dictan.
- En el instrumento evaluación de los docentes por parte de los estudiantes la Institución obtiene un puntaje de: 17,9/ 24, reflejándose como aspectos positivos que los estudiantes consideran que sus docentes les tratan con cortesía y respeto y como negativo que los docentes no utilizan las tecnologías de información en sus clases y no se comunican con los padres de familia.
- En el instrumento observación de la clase impartida realizado por mi persona, la Institución obtiene un puntaje de: 22,9/ 30 en el que se pudo observar que los docentes efectivamente se relacionan con los estudiantes en forma respetuosa, inician sus clases con puntualidad, dan a conocer el tema y utilizan ejemplos reales para ejemplificar el contenido de las mismas debiendo mejorarse en resumir los temas importantes al final de la clase y partir de las experiencias previas de los estudiantes.
- En los instrumentos utilizados para medir el desempeño directivo en la autoevaluación del rector, la Institución obtiene un puntaje de: 17,6/20, que demuestra que a criterio del Rector él cumple su trabajo apegado a los estándares de calidad para su correcto desenvolvimiento en pro de alcanzar un adecuado proceso educativo.
- En la evaluación al rector por parte del Consejo Técnico la calificación obtenida es de. 19,155 /20, en el que se evidencia que el rector rinde cuentas de su gestión , cumple con su horario de trabajo y la normativa institucional y evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.

- En la evaluación al rector por parte del Supervisor la Institución obtiene un puntaje de: 19,47 / 20 que refleja un buen desempeño del rector según el criterio del Supervisor.
- En la dimensión de competencias gerenciales se destaca el cumplimiento de sus responsabilidades directivas, en la dimensión de competencias pedagógicas el rector debe mejorar observando la clase de los docentes al menos una vez por trimestre y en la dimensión liderazgo con la comunidad debe haber una mayor gestión por parte del directivo para conseguir vinculación con la comunidad desarrollando actividades de beneficio mutuo.

2.3.2. A nivel nacional

Mendoza (2014), realizó una investigación que tiene como título: “*Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la Institución Educativa 14013 del sector oeste de Piura*”, investigación realizada para optar al Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación, en la Universidad Nacional de Piura.

El objetivo del estudio fue caracterizar el proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la IE 14013 del Sector Oeste de Piura, determinando nudos críticos y principales logros. La investigación se enfocó desde la perspectiva cualitativa, que adopta específicamente el tipo de Investigación Acción; asumiéndose como un estudio de carácter emergente en el que, desde una perspectiva crítica y transformadora. La unidad de estudio estuvo conformada por el director, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia (Directiva APAMAFA).

El estudio concluyo lo siguiente:

- La práctica cotidiana de la gestión institucional en las instituciones educativas del sector oeste de Piura se caracteriza básicamente por el

ejercicio de un liderazgo que oscila entre autoritario y permisivo por parte de sus directivos, y por la escasa participación de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y ejecución de acciones de apoyo a la gestión escolar. Los rasgos de mayor recurrencia son los siguientes: Comunicación no transparente ni oportuna; Clima institucional conflictivo con relaciones humanas deterioradas; Reuniones de directivos y docentes poco productivas; Toma de decisiones de manera no participativa, sin que se respeten acuerdos; Ausencia de monitoreo y acompañamiento a las actividades pedagógicas; Cumplimiento formal de elaboración del PEI, sin concreción en la práctica; Desaprovechamiento de equipos y materiales educativos enviados por el Ministerio de Educación. No se incide en la mejora de las condiciones de ambientación y ornato del local escolar; Escasa articulación con los padres de familia y con las instituciones de la comunidad.

- Los problemas de mayor incidencia en la gestión institucional encontrados en las instituciones educativas donde se realizó la fase de diagnóstico de la investigación son los siguientes: Bajo nivel de desarrollo de habilidades de gestión institucional en los directivos de las IIEE; Clima institucional deteriorado con ruptura de relaciones humanas; Prevalencia de condiciones desfavorables a la promoción de la participación de los actores educativos, y Estilo de liderazgo autoritario y permisivo en directivos de la IE.
- Los principales avances experimentados en el proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo en la escuela donde se llevó a cabo la investigación son los siguientes: La elaboración colectiva de la Hoja de Ruta para construir el modelo de gestión escolar con enfoque participativo; la Realización de Primera Asamblea institucional para la reestructuración de los Comités de apoyo a la puesta en práctica del PEI; el gradual incremento de los niveles de motivación y espíritu de trabajo en equipo por parte de director y docentes; la participación del director en el acompañamiento brindado a los comités de apoyo; la realización de Segunda Asamblea institucional con la presentación del plan de trabajo por

cada uno de los Comités de apoyo; el cambio de la actitud renuente de profesores y administrativos mostrada al inicio del proceso; la responsabilidad y compromiso de los comités de apoyo en la ejecución de sus planes de acción; La disposición del director a trabajar acompañando a los comités de apoyo; la mejora progresiva en las relaciones humanas y el clima institucional; la realización de la Tercera Asamblea institucional en la que se efectuó la evaluación conjunta del avance de las actividades con fines de mejora; y finalmente, la participación protagónica de los representantes de la asociación de padres y madres de familia APAMAFA en las asambleas institucionales y en acciones de comités de apoyo.

- Los nudos críticos puestos de manifiesto con mayor frecuencia en el proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo en la escuela donde se llevó a cabo la investigación están referidos a la poca disposición a dar tiempo adicional a la jornada laboral para el desarrollo de acciones de apoyo a la gestión; la resistencia al cambio de modelo proveniente de intereses particulares; la falta de interés en hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos colectivos; finalmente, el desarrollo de reuniones abordándose diversidad de puntos, sin enfocarse en el tema señalado en la convocatoria.
- Los principales logros conseguidos en el proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo en la escuela donde se llevó a cabo el estudio son los siguientes: La participación protagónica de los actores de la comunidad educativa en la definición de la Hoja de Ruta para construir el modelo de gestión escolar con enfoque participativo en la escuela; la adopción de la asamblea institucional como el espacio más adecuado para el diálogo, la discusión y la evaluación institucional colectiva; el gradual desarrollo de los niveles de motivación, interés, entusiasmo y espíritu de trabajo colaborativo en el director, los docentes y demás miembros de la comunidad educativa; la mejora progresiva de las relaciones humanas entre director y docentes en el marco del trabajo colaborativo. Asimismo, el cambio de actitud de actores educativos renuentes al inicio del proceso; y

finalmente, la participación de los representantes de la asociación de padres y madres de familia APAMAFA en las asambleas institucionales y en acciones de los comités de apoyo a la gestión institucional.

Llamo (2018), realizó una investigación que tiene como título: *“Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06”*, investigación realizada para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educacional, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Concluyendo lo siguiente:

El objetivo de la investigación fue determinar la relación de la gestión institucional con la calidad educativa de las Instituciones Educativas emblemáticas del distrito de Ate, UGEL06. El enfoque del estudio fue la cualitativa, con un tipo de investigación No experimental, aplicada y transversal, con un diseño descriptivo – correlacional de corte transversal. La población lo constituyeron todos los alumnos de las I.E. Emblemáticas del distrito de Ate UGEL 06.

Concluyéndose lo siguiente:

- Se determinó el grado de relación moderada existente entre la Gestión Institucional con la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas emblemáticas del distrito de Ate, UGEL 06. Tal como lo evidencia la prueba de hipótesis general (p valor o sig. Asintótica (Bilateral) = 0,015 que es menor que 0,05) y las figuras mostradas.
- Se determinó el grado de relación moderada existente entre liderazgo directivo y la Calidad de las Instituciones Educativas emblemáticas del distrito de Ate, UGEL 06. Tal como lo evidencia la prueba de hipótesis general (p valor o sig. Asintótica (Bilateral) = 0,001 que es menor que 0,05) y las figuras mostradas.

- Se determinó el grado de relación moderada existente entre las relaciones interpersonales y la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas emblemáticas del distrito de Ate, UGEL 06. Tal como lo evidencia la prueba de hipótesis general (p valor o sig. Asintótica (Bilateral) = 0,020 que es menor que 0,05) y las figuras mostradas.
- Se determinó el grado de relación moderada entre la Organización y la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas emblemáticas del distrito de Ate, UGEL 06. Tal como lo evidencia la prueba de hipótesis general (p valor o sig. Asintótica (Bilateral) = 0,015 que es menor que 0,05) y las figuras mostradas.

Sosa (2017), realizó una investigación que tiene como título: *“La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra”*, investigación realizada para optar al Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

El estudio tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra. La investigación aplicó básicamente el métodos descriptivo de las variables, con un diseño No Experimental, Expost-Facto que corresponde a la investigación descriptivo – explicativo. La población estuvo constituida por 1260 docentes del distrito de Puente Piedra.

El estudio concluyo lo siguiente:

- La gestión educativa influye plenamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- La gestión directiva influye directamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

- La gestión pedagógica influye en gran medida en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- La gestión de la comunidad permite mejorar e influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- La gestión administrativa y financiera influye directamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

La gestión institucional se relaciona directamente con el desempeño Docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- a) El nivel de gestión institucional es regular en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.
- b) El nivel de desempeño docente es desfavorable en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.
- c) Existe relación directa entre las dimensiones de la gestión institucional y las dimensiones del desempeño docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable 1: Gestión institucional.

Variable 2: Desempeño docente.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión institucional	1. Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra dominio curricular • Promueve actividades de integración mediante equipos de trabajo • Acompaña en el proceso pedagógico docente • Toma decisiones frente a los resultados pedagógicos.
	2. Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del trabajo docente • Respeto y cumple los acuerdos adoptados • Demuestra liderazgo • Toma decisiones acertadas en la solución de conflictos
	3. Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con la comunidad educativa • Coordina el trabajo para la buena marcha de la institución • Promueve a la participación social responsable
	4. Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Control económico de la institución • Conocimiento de los documentos de gestión • Adaptabilidad a los cambios • Promueve la evaluación para la mejora continua
Desempeño docente	1. Capacidades Pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de contenidos • Capacidad para planificar • Identificar problemas pedagógicos • Capacitación y auto preparación
	2. Manejo de emociones	<ul style="list-style-type: none"> • Vocación pedagógica • Autoestima • Capacidad para actuar con justicia y realismo • Nivel de satisfacción con la labor que realiza
	3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Practica de valores • Cumplimiento de las normas • Participación en la toma de decisiones • Autonomía profesional
	4. Relaciones interpersonales con la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y comprensión de los problemas de sus estudiantes • Expectativas respecto al desarrollo de sus estudiantes • Flexibilidad para aceptar opiniones
	5. Resultados de la labor educativa del docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento escolar alcanzado por sus estudiantes • Logro del perfil del estudiante • Apoyo a la superación personal de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA

4.1.1. Localización política

El trabajo de investigación se desarrolló en el departamento del Cusco, provincia de La Convención, distrito de Santa Ana.

4.1.2. Localización geográfica

Geográficamente la provincia de La Convención es una de las trece que conforman el departamento del Cusco, bajo la administración del Gobierno Regional del Cusco. Limita por el Norte con el departamento de Junín y el departamento de Ucayali; por el Este con el departamento de Madre de Dios; por el Sur con las provincias de Calca, Urubamba y Anta; y, por el Oeste con el departamento de Ayacucho y el departamento de Apurímac.

4.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

4.2.1. Tipo de investigación

Salkind (1998) citado por Bernal (2010, p. 114) menciona que la investigación correlacional, tiene como propósito examinar o demostrar la relación entre variables,

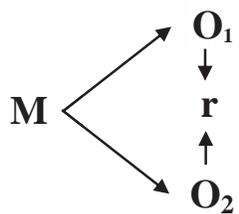
denominado estudio correlacionales que se fundamenta en el análisis bivariado de las mediciones de dos variables, además que no se busca la causalidad de una sobre la otra variable.

4.2.2. Nivel de la investigación

Sánchez & Reyes (2017, pp. 48-49) hacen referencia de los estudios descriptivos, que se fundamentan en estimar o describir una situación o fenómeno, el cual se fija en un determinado espacio y tiempo, cuyas circunstancias que ocurren son cuantificadas con el propósito de caracterizar proporcionalmente en la que se dan algunos atributos específicos de la variable, pero también se pueden realizar el cruce de variables, lo cual conlleva a un estudio relacional.

4.2.3. Diseño de la investigación

Las investigaciones que se consideran con un nivel descriptivo y además del tipo correlacional, corresponden a los *estudios no experimentales* (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), de tal forma que no se aplican estrategias o métodos para mejorar o cambiar el comportamiento de una variable, por tanto, no existe intervención del investigador en la manipulación de las variables. Además de responder al siguiente diagrama de estudio.



De manera que:

- M : Representa a la muestra.
- O₁ : Observación de la variable gestión institucional.
- O₂ : Observación de la variable desempeño docente.
- r : Posible relación existente entre las variables.

4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis estará conformada por los docentes de las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención.

4.3.1. Criterios de inclusión

- Docentes que fueron contratados y nombrados durante el año escolar 2018.

4.3.2. Criterios de exclusión

- Docentes que no laboraron todo el año escolar 2018, entre nombrados y contratados.

4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población estuvo conformada por todos los docentes de las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención.

Cuadro 2. Cantidad de personal docente por institución educativa del año 2018

Nro.	Institución Educativa	Cantidad	Porcentaje
1	50753	1	0,3%
2	51027 JUAN DE LA CRUZ MONTES SALAS	32	11,0%
3	51028 EL ROSARIO	22	7,5%
4	AURELIO BALDOR	10	3,4%
5	50226 LA INMACULADA	23	7,9%
6	50227 SAN FRANCISCO JAVIER	22	7,5%
7	50228 VIRGEN DE LAS MERCEDES	6	2,1%
8	50229	2	0,7%
9	50230	17	5,8%
10	50231	1	0,3%
11	50232	2	0,7%
12	50233 VIRGEN DEL CARMEN	2	0,7%
13	50234	4	1,4%
14	50235	2	0,7%
15	50236 SANTA ANA	23	7,9%
16	50270	5	1,7%
17	50277	3	1,0%
18	50278	1	0,3%
19	50280	3	1,0%
20	50282	1	0,3%
21	50283	2	0,7%
22	50961 TUPAC AMARU	20	6,8%
23	50990	2	0,7%
24	50952	8	2,7%
25	51076	10	3,4%
26	501156 SAGRADO CORAZON DE JESUS	10	3,4%
27	NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	9	3,1%
28	BUEN MAESTRO	6	2,1%
29	QUILLABAMBA	5	1,7%
30	LA SALLE	12	4,1%
31	LICEO MEGANTONI	7	2,4%
32	J. SORIA MEGANTONY	8	2,7%
33	DIVINA PROVIDENCIA	4	1,4%
34	TALENTOS DE PITAGORAS	7	2,4%
Total		292	100,0%

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la UGEL de La Convención.

4.5. SELECCIÓN DE MUESTREO

Se consideró la técnica probabilista aleatoria simple o al azar simple, porque todos los docentes del nivel de educación primaria tienen la posibilidad de ser considerados en el estudio, sin distinción algunas, salvo los criterios de inclusión y exclusión de la unidad de estudio.

4.6. TAMAÑO DE MUESTRA

En el tamaño de muestra se consideró el tipo probabilístico aleatorio simple, que se obtuvo aplicando la fórmula para población finita.

$$n = \frac{Z_{(1-\alpha/2)}^2 * Np(1-p)}{Z_{(1-\alpha/2)}^2 * p(1-p) + (N-1)(E)^2}$$

Reemplazando los datos en la fórmula:

N (Población)	292
Z (Desviación estándar)	1,96
p (Probabilidad de éxito)	0,85
E (Margen de error)	0,05
n (Muestra)	117,49

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 292 \cdot 0,85 \cdot 0,15}{1,96^2 \cdot 0,85 \cdot 0,15 + (292 - 1)(0,05)^2}$$

$$n = 117,49$$

El número de docentes considerados en la muestra asciende a un total de 117.

4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

Para el proceso de recolección de los datos de la investigación se aplicará las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Sánchez & Reyes (2017, pp. 164-165) clasifica a las técnicas de recolección de datos, a través de *técnicas directas e indirectas*, de manera que se hace uso de los *cuestionarios* como unidad de recojo de los datos, y la técnica corresponde a la *encuesta*, además se hace uso de las *escalas* Likert, que se enfoca para medir las opiniones de los docentes de las instituciones educativas del nivel de educación primaria de la provincia de La Convención, distrito de Santa Ana, además se busca reflejar las actitudes que adoptan los docentes respecto a la gestión institucional y el desempeño docente. En resumen, se tiene lo siguiente:

Cuadro 3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados en el estudio

Variable	Técnica	Instrumento
Gestión institucional	Encuesta	Cuestionario (Tipo escala)
Desempeño docente	Encuesta	Cuestionario (Tipo escala)

Fuente: Sánchez & Reyes (2017, pp. 164-165). Técnicas de recolección de datos.

4.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para representar los resultados, se tuvo en cuenta la recolección previa de los datos, posteriormente se realizó el registro de los datos en una hoja de cálculo de Excel, lo cual conformó la matriz de datos, para luego pasar a ser procesados por el programa estadístico IBM SPSS, obteniéndose los resultados respectivos que a continuación se detallan:

a) **Análisis descriptivo**

Los datos de las variables **gestión institucional** y **desempeño docente**, se realizó el análisis descriptivo, a través de tablas de frecuencia no agrupadas, donde cada tabla contiene:

- Frecuencia absoluta (fi)
- Frecuencia relativa (ni%)
- Gráfico de barras apiladas.

b) **Análisis inferencial:**

Las mediciones de las variables fueron sometidas al análisis de las tablas cruzadas para establecer la relación que existe en ambas, a lo cual se le denomina análisis bivariado. Para establecer la certeza de la relación se realizó el contraste de hipótesis mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson, cuya aplicación específica se denomina Chi cuadrado de independencia, a lo cual también se le estableció la medición de la fuerza de la relación, mediante el estadístico de simetría de Kendall.

Regla de decisiones para la prueba de hipótesis

H_0 : La gestión institucional y el desempeño docente son independientes (Hipótesis de trabajo o nula, si: $p\text{-valor} > 0,05$)

H_1 : La gestión institucional y el desempeño docente son dependientes (Hipótesis del investigador o alterna, si: $p\text{-valor} < 0,05$)

4.9. TÉCNICA PARA DEMOSTRAR VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Para demostrar la falsedad o verdad de las hipótesis se aplicó los siguientes estadísticos de contraste.

Análisis de la fuerza de la relación mediante la correlación de Kendall

Esta prueba la realizaremos mediante el estadístico de prueba no paramétrico, pues las variables de estudio no corresponden a las variables numéricas por no presentar intervalo ni rango ni mucho menos normalidad, nuestros datos corresponden a variables ordinales, correspondiendo adecuadamente a lo planteado por Maurice Kendall, y se hallará el valor de “Tau-B” mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\tau_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

Tau-b de Kendall: Medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes. Los valores posibles varían de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

Para determinar y comprobar estadísticamente, realizaremos el estadístico de Prueba de hipótesis para variables categóricas ordinales mediante una tabla cuadrada, demostrando antes la dependencia de las variables en estudio mediante la prueba

estadística Chi Cuadrado de Independencia.

A. Baremos de la variable gestión institucional

Cuadro 4. Organización de la variable gestión institucional y sus dimensiones

VARIABLE / DIMENSIONES	RANGO	NIVEL / PREVALENCIA / CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
GESTION INSTITUCIONAL (General Total)	(126-170)	EFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión adecuada por parte de los directivos, donde se genera desarrollo, confianza y autonomía y satisfacción, el cual repercute en el buen actuar de los miembros de la comunidad educativa.
	(80-125)	REGULAR	Se evidencia que existe una gestión moderada por parte de los directivos, creando un ambiente pasivo con actitudes conformistas.
	(34-79)	INEFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión ineficiente, con descuido de funciones, desconocimiento de normas, generando inestabilidad e insatisfacción.
DIMENSION PEDAGOGICA	(23-30)	EFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión adecuada por parte de los directivos, en el aspecto pedagógico, observándose permanentes acciones de acompañamiento, monitoreo, verificación de planes anuales, unidades didácticas entre otros.
	(14-22)	REGULAR	Se evidencia que existe una gestión moderada por parte de los directivos en el aspecto pedagógico, observándose escasas acciones de acompañamiento, verificación de planes anuales, unidades didácticas entre otros, solamente para un cumplimiento documentario.
	(6-13)	INEFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión inadecuada por parte de los directivos, en el aspecto pedagógico, no observándose acciones de acompañamiento, monitoreo, verificación de planes anuales, unidades didácticas entre otros.
DIMENSION ORGANIZACIONAL	(38-50)	EFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión adecuada por parte de los directivos, en el aspecto organizacional, manifestándose una eficiente organización en las diferentes actividades pedagógicas con los cumplimientos de normas y reglamentos institucionales por parte de los agentes educativos.
	(24-37)	REGULAR	Se evidencia que existe una gestión moderada por parte de los directivos, en el aspecto organizacional, manifestándose una organización esporádica organización en las diferentes actividades pedagógicas y el cumplimiento de vez en cuando de normas y reglamentos institucionales por parte de los agentes educativos.
	(10-23)	INEFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión ineficiente por parte de los directivos, en el aspecto organizacional, manifestándose un descuido y desinterés en la organización de las diferentes actividades pedagógicas incumpliendo las normas y reglamentos institucionales por parte de los agentes educativos.
DIMENSION COMUNITARIA	(30-40)	EFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión eficiente por parte de los directivos, en el aspecto comunitario, observándose permanentes acciones de relación e integración con los agentes y aliados educativos permitiendo una participación colectiva, logrando una convivencia armoniosa
	(19-29)	REGULAR	Se evidencia que existe una gestión regular por parte de los directivos, en el aspecto comunitario, observándose esporádicas acciones de relación e integración con los agentes y aliados educativos permitiendo una participación eventual.
	(8-18)	INEFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión ineficiente por parte de los directivos, en el aspecto comunitario, no habiendo relación e integración con los agentes y aliados educativos, conllevando un ambiente aislado en la comunidad.
DIMENSION ADMINISTRATIVA	(38-50)	EFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión eficiente por parte de los directivos, en el aspecto administrativo, observándose un adecuado manejo de estrategias de recursos humanos y financieros, con toma de decisiones democráticas, interés en la marcha de proyectos educativos.
	(24-37)	REGULAR	Se evidencia que existe una gestión regular por parte de los directivos, en el aspecto administrativo, observándose ocasionalmente manejo de estrategias de recursos humanos y financieros, elaboración del PEI con fines documentarios y la marcha de este de forma regular.
	(10-23)	INEFICIENTE	Se evidencia que existe una gestión ineficiente por parte de los directivos, en el aspecto administrativo, observándose la falta de estrategias de recursos humanos y financieros, con toma de decisiones unilaterales, desinterés en la elaboración del PEI y otros

Fuente: Elaboración propia.

B. Baremos de la variable desempeño docente

Cuadro 5. Organización de la variable desempeño docente y sus dimensiones

VARIABLE / DIMENSIONES	Rango	Nivel / Prevalencia / Categoría	Descripción
DESEMPEÑO DOCENTE	(161 - 200)	Siempre	El docente evidencia siempre manejo de sus capacidades pedagógicas, de su emocionalidad, su responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres directivos, docentes y comunidad escolar en general y de sus resultados de su labor educativa.
	(121 - 160)	Casi siempre	El docente evidencia casi siempre manejo de sus capacidades pedagógicas, de su emocionalidad, su responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres directivos, docentes y comunidad escolar en general y de sus resultados de su labor educativa.
	(81 - 120)	A veces	El docente evidencia a veces manejo de sus capacidades pedagógicas, de su emocionalidad, su responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres directivos, docentes y comunidad escolar en general y de sus resultados de su labor educativa.
	(40 - 80)	Nunca	El docente nunca evidencia manejo de sus capacidades pedagógicas, de su emocionalidad, su responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres directivos, docentes y comunidad escolar en general y de sus resultados de su labor educativa.
DIMENSIÓN: CAPACIDADES PEDAGOGICAS	(61 - 75)	Siempre	El docente evidencia siempre el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, en lo que concierne a la aplicación de las teorías del aprendizaje, al desarrollo de sus sesiones de enseñanza – aprendizaje.
	(46 - 60)	Casi siempre	El docente evidencia casi siempre el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, en lo que concierne a la aplicación de las teorías del aprendizaje, al desarrollo de sus sesiones de enseñanza – aprendizaje.
	(31 - 45)	A veces	El docente evidencia a veces el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, en lo que concierne a la aplicación de las teorías del aprendizaje, al desarrollo de sus sesiones de enseñanza – aprendizaje.
	(15 - 30)	Nunca	El docente nunca evidencia el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, en lo que concierne a la aplicación de las teorías del aprendizaje, al desarrollo de sus sesiones de enseñanza – aprendizaje.
MANEJO DE EMOCIONES	(21 - 25)	Siempre	El docente evidencia siempre el desarrollo de su emocionalidad, en lo que refiere a su buena imagen, la justicia y la satisfacción con su labor.
	(16 - 20)	Casi siempre	El docente evidencia casi siempre el desarrollo de su emocionalidad, en lo que refiere a su buena imagen, la justicia y la satisfacción con su labor.
	(11 - 15)	A veces	El docente evidencia a veces el desarrollo de su emocionalidad, en lo que refiere a su buena imagen, la justicia y la satisfacción con su labor.
	(5 - 10)	Nunca	El docente nunca evidencia el desarrollo de su emocionalidad, en lo que refiere a su buena imagen, la justicia y la satisfacción con su labor.
RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES LABORALES	(21 - 25)	Siempre	El docente evidencia siempre el desarrollo de su responsabilidad en el desempeño de sus funciones, en lo que se refiere al cumplimiento del reglamento interno, en la toma de decisiones en su Institución Educativa y la participación en actividades dentro de su Institución.
	(16 - 20)	Casi siempre	El docente evidencia casi siempre el desarrollo de su responsabilidad en el desempeño de sus funciones, en lo que se refiere al cumplimiento del reglamento interno, en la toma de decisiones en su Institución Educativa y la participación en actividades dentro de su Institución.
	(11 - 15)	A veces	El docente evidencia a veces el desarrollo de su responsabilidad en el desempeño de sus funciones, en lo que se refiere al cumplimiento del reglamento interno, en la toma de decisiones en su Institución Educativa y la participación en actividades dentro de su Institución.
	(5 - 10)	Nunca	El docente nunca evidencia el desarrollo de su responsabilidad en el desempeño de sus funciones, en lo que se refiere al cumplimiento del reglamento interno, en la toma de decisiones en su Institución Educativa y la participación en actividades dentro de su Institución.
RELACIONES INTERPERSONALES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA	(41 - 50)	Siempre	El docente evidencia siempre el desarrollo de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general, en lo que se refiere a la identidad, la comprensión con sus alumnos, la interacción con el personal jerárquico y demás docentes, participación puntual de reuniones.
	(31 - 40)	Casi siempre	El docente evidencia casi siempre el desarrollo de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general, en lo que se refiere a la identidad, la comprensión con sus alumnos, la interacción con el personal jerárquico y demás docentes, participación puntual de reuniones.
	(21 - 30)	A veces	El docente evidencia a veces el desarrollo de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general, en lo que se refiere a la identidad, la comprensión con sus alumnos, la interacción con el personal jerárquico y demás docentes, participación puntual de reuniones.
	(10 - 20)	Nunca	El docente nunca evidencia el desarrollo de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general, en lo que se refiere a la identidad, la comprensión con sus alumnos, la interacción con el personal jerárquico y demás docentes, participación puntual de reuniones.
RESULTADOS DE LA LABOR EDUCATIVA DEL DOCENTE.	(21 - 25)	Siempre	El docente evidencia siempre los resultados de su labor, en lo que se refiere al rendimiento académico, la responsabilidad, la puntualidad, la motivación, y el auto aprendizaje en sus alumnos.
	(16 - 20)	Casi siempre	El docente evidencia casi siempre los resultados de su labor, en lo que se refiere al rendimiento académico, la responsabilidad, la puntualidad, la motivación, y el auto aprendizaje en alumnos.
	(11 - 15)	A veces	El docente evidencia a veces los resultados de su labor, en lo que se refiere al rendimiento académico, la responsabilidad, la puntualidad, la motivación, y el auto aprendizaje en sus alumnos.
	(5 - 10)	Nunca	El docente nunca evidencia los resultados de su labor, en lo que se refiere al rendimiento académico, la responsabilidad, la puntualidad, la motivación, y el auto aprendizaje en sus alumnos.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados vienen a conformar la parte principal de la investigación, debido a que validan las hipótesis y logran responder a los objetivos de la investigación. Los instrumentos recaban información con respecto a la información básica de la variable gestión institucional y desempeño laboral.

El análisis e interpretación se ha realizado considerando las dimensiones de cada variable, lo cual es necesario para realizar las inferencias estadísticas según el problema, objetivos e hipótesis.

5.1. PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS

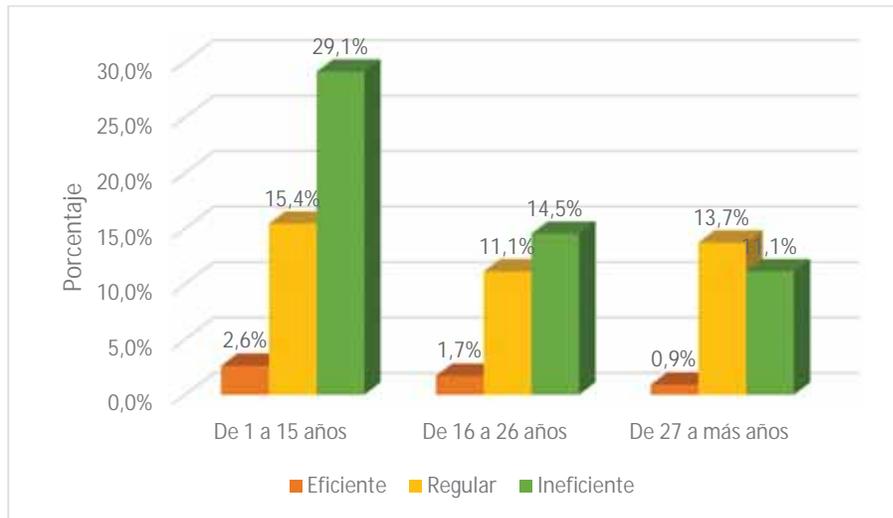
5.1.1. Análisis descriptivo de la gestión institucional y sus dimensiones

Cuadro 6. Resultados obtenidos de la dimensión pedagógica según el tiempo de servicio.

		Dimensión: Pedagógica						Total	
		Eficiente		Regular		Ineficiente			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	3	2,6%	18	15,4%	34	29,1%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	2	1,7%	13	11,1%	17	14,5%	32	27,4%
	De 27 a más años	1	0,9%	16	13,7%	13	11,1%	30	25,6%
	Total	6	5,1%	47	40,2%	64	54,7%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 2. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión pedagógica según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 6, se puede apreciar que la dimensión pedagógica presenta mayor proporción en la categoría ineficiente con el 54,7%, en regular con 40,2% y eficiente con 5,1%.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 2, que la categoría ineficiente se presenta con mayor frecuencia entre las edades 1 a 15 años y en menor medida entre las edades que varían de 16 a 26 años representado por 14,5%; en las edades que varían de 27 a más años la categoría regular se representa con mayor frecuencia representado por 13,7%

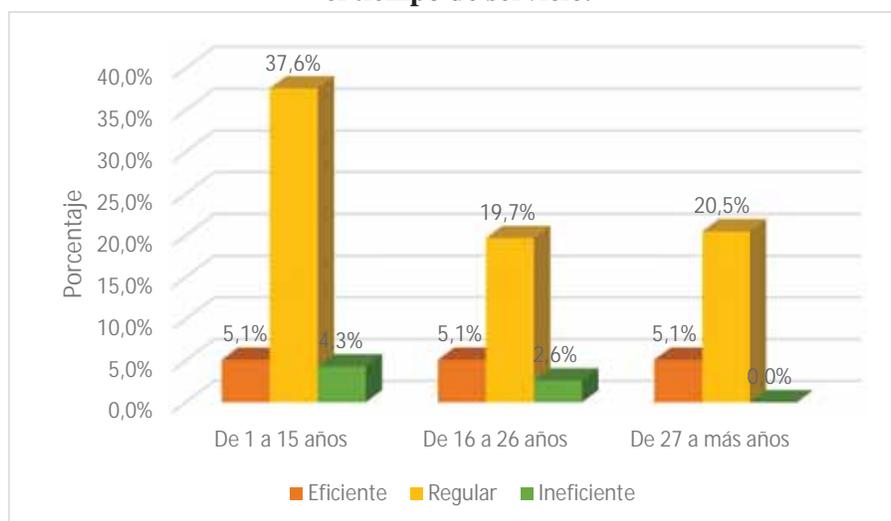
De los resultados obtenidos se evidencia que existe una gestión inadecuada por parte de los directivos, en el aspecto pedagógico con una tendencia mejorar y conseguir una gestión moderada. También se observa pocas acciones de acompañamiento, monitoreo, verificación de planes anuales, unidades didácticas entre otros.

Cuadro 7. Resultados obtenidos de la dimensión organizacional según el tiempo de servicio.

		Dimensión: Organizacional						Total	
		Eficiente		Regular		Ineficiente			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	6	5,1%	44	37,6%	5	4,3%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	6	5,1%	23	19,7%	3	2,6%	32	27,4%
	De 27 a más años	6	5,1%	24	20,5%	0	0,0%	30	25,6%
	Total	18	15,4%	91	77,8%	8	6,8%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 3. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión organizacional según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 7, se puede apreciar que la dimensión organizacional presenta mayor proporción en la categoría regular con el 77,8%, en eficiente con 15,4% e ineficiente con 6,8%.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 3, que la categoría regular se presenta con mayor frecuencia entre las edades de 1 a 15 años representado por 37,6%; de manera similar se presentan entre las edades de 27 a más años y de 16 a 26 años representado por 20,5% y 19,7% respectivamente.

De los resultados obtenidos se evidencia que existe una gestión moderada por parte de los

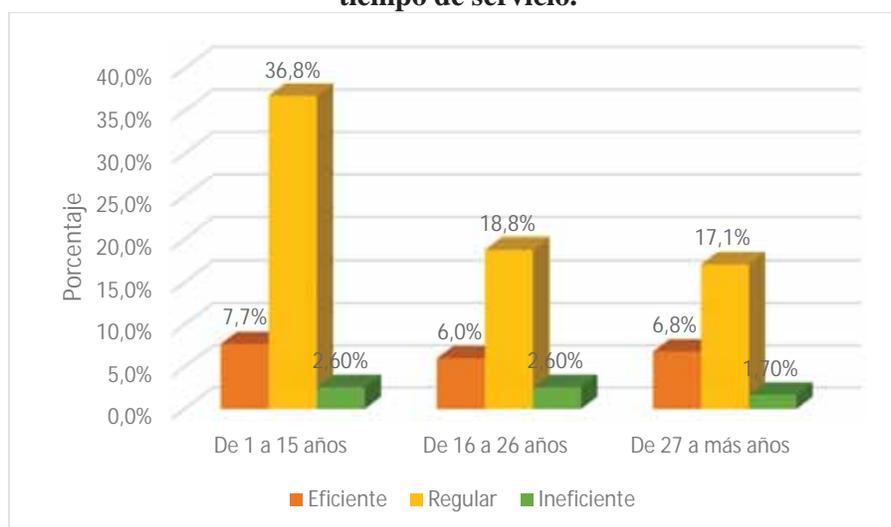
directivos, en el aspecto organizacional, manifestándose un descuido y desinterés en la organización de las diferentes actividades pedagógicas incumpliendo las normas y reglamentos institucionales por parte de los agentes educativos.

Cuadro 8. Resultados obtenidos de la dimensión comunitaria según el tiempo de servicio.

		Dimensión: Comunitaria						Total	
		Eficiente		Regular		Ineficiente			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	9	7,7%	43	36,8%	3	2,6%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	7	6,0%	22	18,8%	3	2,6%	32	27,4%
	De 27 a más años	8	6,8%	20	17,1%	2	1,7%	30	25,6%
	Total	24	20,5%	85	72,6%	8	6,8%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 4. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión comunitaria según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 8, se puede apreciar que la dimensión comunitaria presenta mayor proporción en la categoría regular con el 72,6%, en eficiente con 20,5% e ineficiente con 6,8%.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 4, que la categoría regular se presenta con mayor frecuencia entre las edades que varían de 1 a 15 años representado por 36,8%; en porcentajes similares entre las edades de 27 a más años y de 16 a 26 años

representado por 17,1% y 18,8% respectivamente.

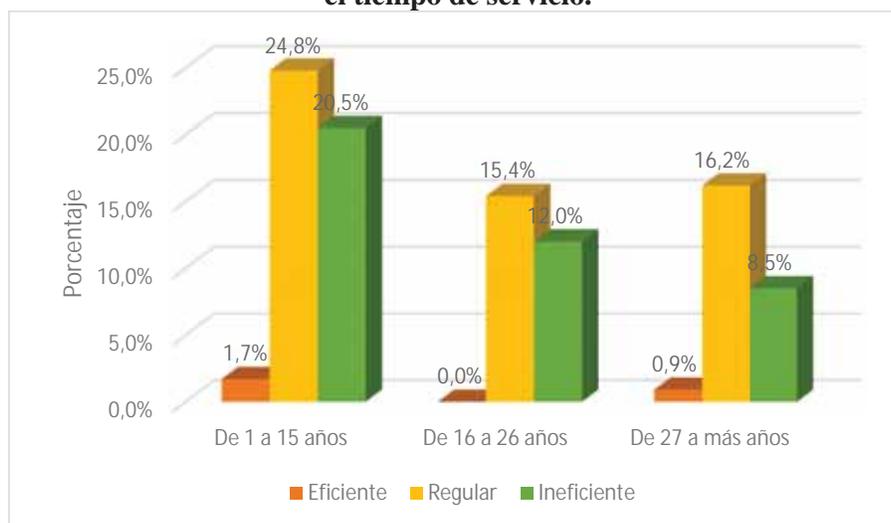
De los resultados obtenidos se evidencia que existe una gestión regular por parte de los directivos, en el aspecto comunitario, observándose esporádicas acciones de relación e integración con los agentes y aliados educativos permitiendo una participación eventual.

Cuadro 9. Resultados obtenidos de la dimensión administrativa según el tiempo de servicio.

		Dimensión administrativa						Total	
		Eficiente		Regular		Ineficiente			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	2	1,7%	29	24,8%	24	20,5%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	0	0,0%	18	15,4%	14	12,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	1	0,9%	19	16,2%	10	8,5%	30	25,6%
	Total	3	2,6%	66	56,4%	48	41,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 5. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión administrativa según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 9, se puede apreciar que la dimensión administrativa presenta porcentajes similares entre las categorías regular e ineficiente con 56,4% y 41,0% respectivamente y en mínima proporción como eficiente con 2,6%.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 5, que la categoría regular se

presenta de manera similar entre las tres categorías de edades, de 1 a 15 años, de 27 a más años y de 16 a 26 años representado por 24,8%; 16,2% y 15,4% respectivamente. Además de notar que en las edades que fluctúan entre 16 a 26 años no hay eficiencia respecto a esta dimensión.

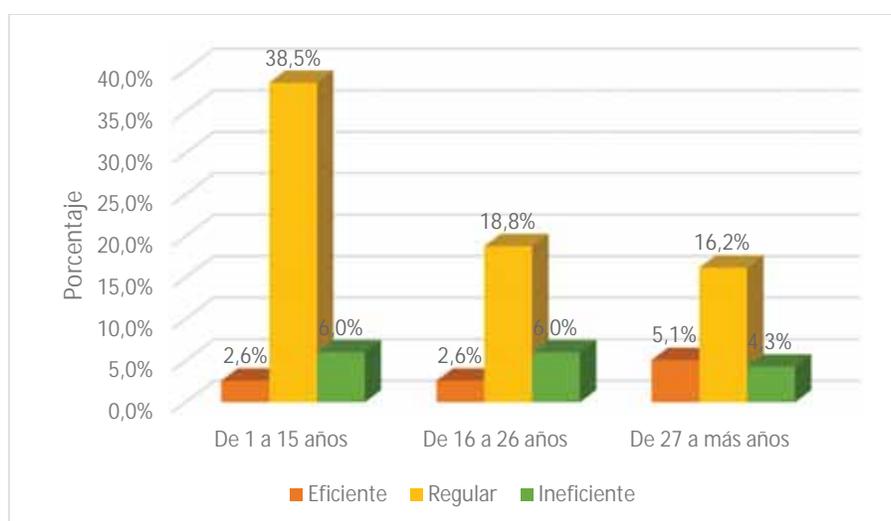
De los resultados obtenidos se evidencia que existe una gestión regular con una tendencia a la ineficiencia por parte de los directivos, en el aspecto administrativo, observándose ocasionalmente manejo de estrategias de recursos humanos y financieros, elaboración del PEI con fines documentarios y la marcha de este de forma regular.

Cuadro 10. Resultados obtenidos de la variable gestión institucional según el tiempo de servicio.

		Gestión institucional						Total	
		Eficiente		Regular		Ineficiente			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	3	2,6%	45	38,5%	7	6,0%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	3	2,6%	22	18,8%	7	6,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	6	5,1%	19	16,2%	5	4,3%	30	25,6%
	Total	12	10,3%	86	73,5%	19	16,2%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 6. Porcentajes comparativos obtenidos de la variable gestión institucional según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 10, se puede apreciar que la variable gestión institucional presenta mayor proporción en la categoría regular con el 73,5%, en ineficiente con 16,2% y eficiente con 10,3%.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 6, que la categoría regular se presenta con mayor frecuencia entre las edades 1 a 15 años representado por 38,5% y en proporciones similares entre las edades que varían de 16 a 26 años y de 27 a más años representados por 18,8% y 16,2% respectivamente.

De los resultados obtenidos se evidencia que existe una gestión moderada por parte de los directivos, creando un ambiente pasivo con actitudes conformistas. Observándose en raros casos el desarrollo de la confianza entre la comunidad educativa así mismo se observa una tendencia al descuido en la funciones y desconocimiento de normas. Respecto a los años de servicio, se observa que los que docentes que llevan laborando de 1 a 15 años, perciben con mayor regularidad la gestión institucional de las instituciones educativas

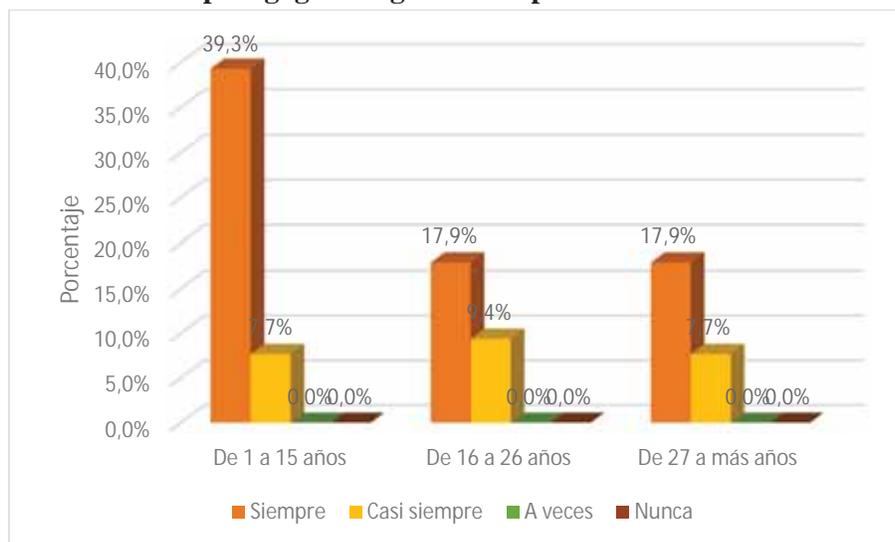
5.1.2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral y sus dimensiones

Cuadro 11. Resultados obtenidos de la dimensión capacidades pedagógicas según el tiempo de servicio.

		Dimensión: Capacidades pedagógicas								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	46	39,3%	9	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	21	17,9%	11	9,4%	0	0,0%	0	0,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	21	17,9%	9	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	30	25,6%
	Total	88	75,2%	29	24,8%	0	0,0%	0	0,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 7. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión capacidades pedagógicas según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 11, se puede apreciar que la dimensión capacidades pedagógicas presenta mayor proporción en la categoría siempre con el 75,2%, en menor proporción en casi siempre con el 24,8% y sin ninguna frecuencia en a veces y nunca.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 7, que la categoría siempre se presenta con mayor frecuencia entre las edades 1 a 15 años representado por 39,3% y en menor proporción entre las edades que varían de 16 a 26 años y de 27 a más años representados por 17,9% y 17,9% respectivamente.

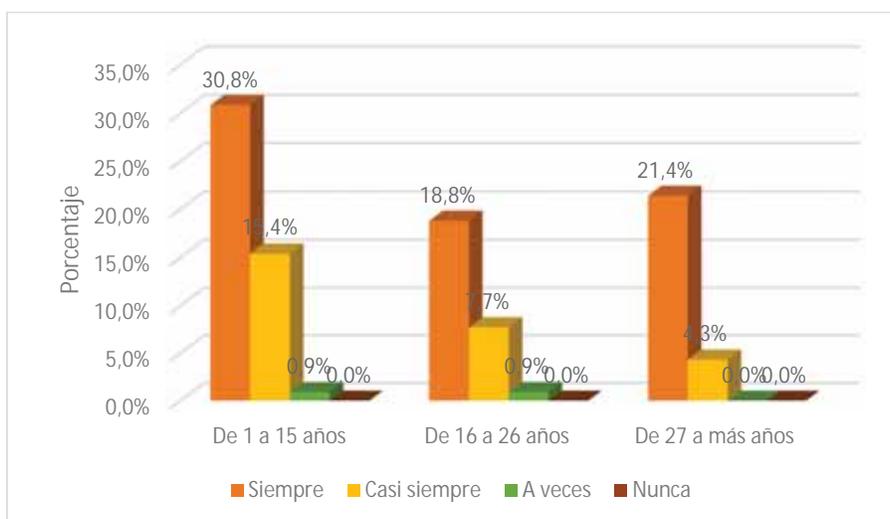
De acuerdo a los resultados el docente evidencia siempre el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, en lo que concierne a la aplicación de las teorías del aprendizaje, al desarrollo de sus sesiones de enseñanza – aprendizaje.

Cuadro 12. Resultados obtenidos de la dimensión manejo de emociones según el tiempo de servicio.

		Dimensión: Manejo de emociones								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	36	30,8%	18	15,4%	1	0,9%	0	0,0%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	22	18,8%	9	7,7%	1	0,9%	0	0,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	25	21,4%	5	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	30	25,6%
	Total	83	70,9%	32	27,4%	2	1,7%	0	0,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 8. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión manejo de emociones según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 12, se puede apreciar que la dimensión manejo de emociones presenta mayor proporción en la categoría siempre con el 70,9%, en menor proporción en casi siempre con el 27,4% y en mínima proporción en a veces con el 1,7%; sin ninguna frecuencia nunca.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 8, que la categoría siempre se presenta con mayor frecuencia entre las edades 27 a más años representado por 30,8% y en menor proporción entre las edades que varían de 1 a 15 años y de 16 a 26 años representados por 21,4% y 18,8% respectivamente.

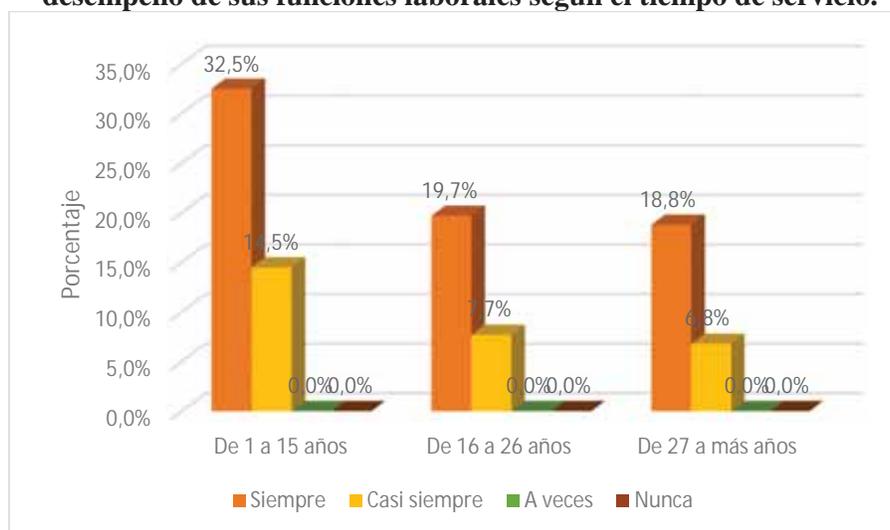
De acuerdo a los resultados el docente evidencia siempre el desarrollo de su emocionalidad, en lo que refiere a su buena imagen, la justicia y la satisfacción con su labor.

Cuadro 13. Resultados obtenidos de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales según el tiempo de servicio.

		Dimensión: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	38	32,5%	17	14,5%	0	0,0%	0	0,0%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	23	19,7%	9	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	22	18,8%	8	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	30	25,6%
	Total	83	70,9%	34	29,1%	0	0,0%	0	0,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 9. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 13, se puede apreciar que la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales presenta mayor proporción en la categoría siempre con el 70,9%, en menor proporción en casi siempre con el 29,1% y sin ninguna frecuencia en a veces y

casi nunca.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 9, que la categoría siempre se presenta con mayor frecuencia entre las edades 1 a 15 años representado por 32,5% y en proporciones similares entre las edades que varían de 16 a 26 años y de 27 a más años representados por 19,7% y 18,8% respectivamente.

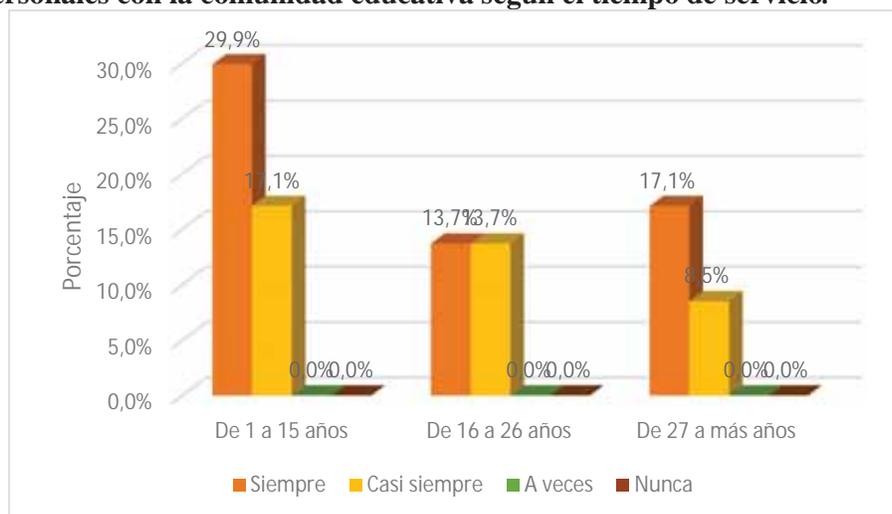
De acuerdo a los resultados el docente evidencia siempre el desarrollo de su responsabilidad en el desempeño de sus funciones, en lo que se refiere al cumplimiento del reglamento interno, en la toma de decisiones en su Institución Educativa y la participación en actividades dentro de su Institución.

Cuadro 14. Resultados obtenidos de la dimensión relaciones interpersonales con la comunidad educativa según el tiempo de servicio.

	Dimensión: Relaciones interpersonales con la comunidad educativa								Total		
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca				
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	35	29,9%	20	17,1%	0	0,0%	0	0,0%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	16	13,7%	16	13,7%	0	0,0%	0	0,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	20	17,1%	10	8,5%	0	0,0%	0	0,0%	30	25,6%
	Total	71	60,7%	46	39,3%	0	0,0%	0	0,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 10. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión relaciones interpersonales con la comunidad educativa según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 14, se puede apreciar que la dimensión relaciones interpersonales con la comunidad educativa presenta mayor proporción en la categoría siempre con el 60,7%, en menor proporción en casi siempre con el 39,3% y sin ninguna frecuencia en a veces y casi nunca.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 10, que la categoría siempre se presenta con mayor frecuencia entre las edades de 1 a 15 años representado por 29,9%, en proporciones menores las edades de 27 a más años y de 16 a 26 años representados por 17,1% y 13,7% respectivamente.

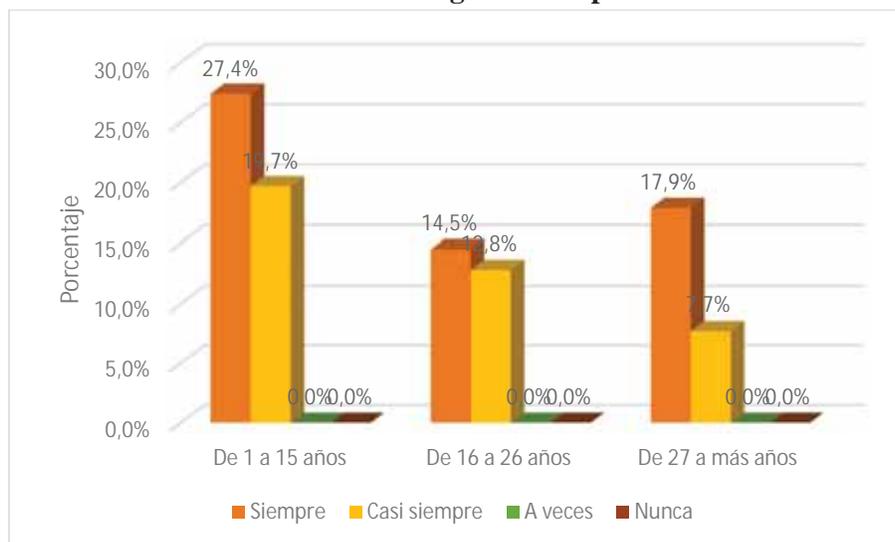
De acuerdo a los resultados el docente evidencia siempre el desarrollo de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general, en lo que se refiere a la identidad, la comprensión con sus alumnos, la interacción con el personal jerárquico y demás docentes, participación puntual de reuniones con una pequeña tendencia a la baja en algunos docentes.

Cuadro 15. Resultados obtenidos de la dimensión resultado de la labor educativa del docente según el tiempo de servicio.

	Dimensión: Resultado de la labor educativa del docente								Total		
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca				
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	32	27,4%	23	19,7%	0	0,0%	0	0,0%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	17	14,5%	15	12,8%	0	0,0%	0	0,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	21	17,9%	9	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	30	25,6%
	Total	70	59,8%	47	40,2%	0	0,0%	0	0,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 11. Porcentajes comparativos obtenidos de la dimensión resultado de la labor educativa del docente según el tiempo de servicio.



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis:

Del cuadro N° 15, se puede apreciar que la dimensión resultado de la labor educativa del docente presenta proporciones similares en las categorías siempre y casi siempre representado con el 59,8% y 40,2% respectivamente y sin ninguna frecuencia en a veces y casi nunca.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 11, que la categoría siempre se presenta con mayor frecuencia entre las edades de 1 a 15 años representado por 27,4%, en cuanto a las edades de 27 a más años y de 16 a 26 años representados por 14,5% y 17,9% respectivamente.

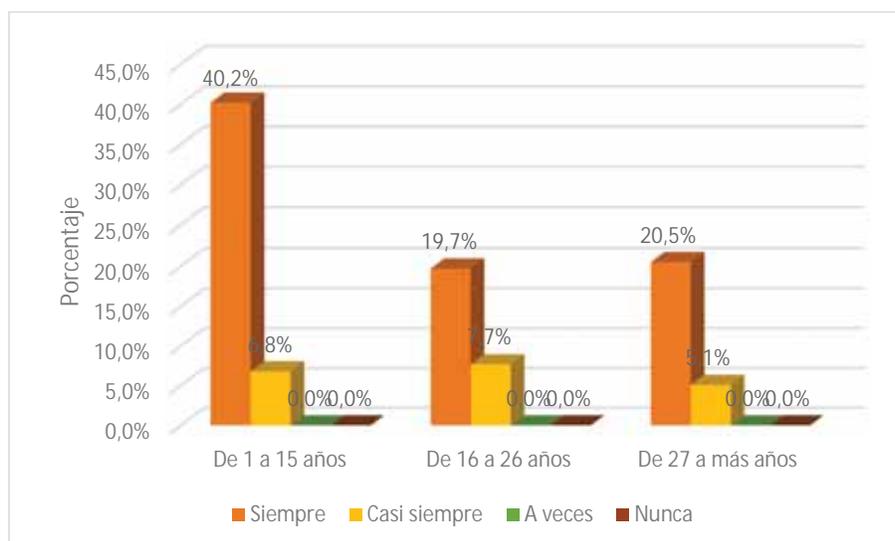
De acuerdo con los resultados el docente evidencia en su mayoría los resultados de su labor, en lo que se refiere al rendimiento académico, la responsabilidad, la puntualidad, la motivación, y el auto aprendizaje en sus alumnos.

Cuadro 16. Resultados obtenidos de la variable desempeño docente según el tiempo de servicio.

		Desempeño docente								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Tiempo de servicio	De 1 a 15 años	47	40,2%	8	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	55	47,0%
	De 16 a 26 años	23	19,7%	9	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	32	27,4%
	De 27 a más años	24	20,5%	6	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	30	25,6%
	Total	94	80,3%	23	19,7%	0	0,0%	0	0,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada.

Figura 12. Porcentajes comparativos obtenidos de la variable desempeño docente



Fuente: encuesta aplicada.

Interpretación y análisis

Del cuadro N° 16, se puede apreciar que la variable desempeño docente presenta mayor proporción en la categoría siempre con el 80,3%, en menor proporción en casi siempre con el 19,7% y sin ninguna frecuencia en a veces y casi nunca.

De acuerdo al tiempo de servicio, se observa en la figura N° 12, que la categoría siempre se presenta con mayor frecuencia entre las edades de 1 a 15 años representado por 40,2%, en menor proporción entre las edades de 27 a más años y de 16 a 26 años representados por 20,5% y 19,7% respectivamente.

De acuerdo con los resultados el docente evidencia siempre manejo de sus capacidades

pedagógicas, de su emocionalidad, su responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres directivos, docentes y comunidad escolar en general y de sus resultados de su labor educativa. Respecto a los años de servicio, se observa que los que docentes que llevan laborando de 1 a 15 años, perciben con mayor regularidad el desempeño docente de las instituciones educativas

5.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Esta prueba la realizaremos mediante el estadístico de prueba no paramétrico, pues las variables de estudio no corresponden a las variables numéricas por no presentar intervalo ni rango ni mucho menos normalidad, nuestros datos corresponden a variables ordinales, correspondiendo adecuadamente a lo planteado por Maurice Kendall, y se hallará el valor de “Tau-B” mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\tau_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

Tau-b de Kendall: Medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de esta, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes. Los valores posibles varían de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

Para determinar y comprobar estadísticamente, realizaremos el estadístico de Prueba de hipótesis para variables categóricas ordinales mediante una tabla cuadrada, demostrando antes la dependencia de las variables en estudio mediante la prueba estadística Chi Cuadrado de Independencia.

Objetivo estadístico : Correlacionar

Variable de estudio : Ordinal – Ordinal

Se desea saber si la gestión institucional es un factor predictivo para el desempeño docente.

Cuadro 17. Resultados obtenidos de la variable gestión institucional y desempeño docente.

		Desempeño del docente								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Gestión institucional	Eficiente	12	10,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	10,3%
	Regular	80	68,4%	6	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	86	73,5%
	Ineficiente	2	1,7%	17	14,5%	0	0,0%	0	0,0%	19	16,2%
Total		94	80,3%	23	19,7%	0	0,0%	0	0,0%	117	100,0%

Fuente: encuesta aplicada

Como se puede observar en el cuadro, el comportamiento que presentan las categorías de las variables gestión institucional y desempeño docente, presentan proporciones afines en regular y siempre representados con el 73,5% y 80,3% respectivamente. Similar comportamiento se presenta con las categorías ineficiente y casi siempre con el 16,2% y 19,7% respectivamente, indicado la afinidad y relación directa entre ambas variables de estudio.

Se concluye que ambas variables presentan dependencia, siendo esta una Correlación Bivariada, determinaremos el grado de dependencia, el mismo que lo cuantificaremos mediante el valor de Tau-B de Kendall, con sus respectivos niveles de significación.

Veamos que nos indica la significancia estadística:

Planteamiento de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H₀):
No existe correlación entre la gestión institucional y desempeño docente.
- Hipótesis alterna (h₁):
Si existe correlación entre la gestión institucional y desempeño docente.

Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\%$ (0.05)

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H₁ y se rechaza H₀.

Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Aplicación de la prueba estadística:

Valores calculados:

Valor de “Tau-b”: $0,801 = 80,1\%$

Valor de $p = 0,000 = 0,0\%$

Lectura del p-valor (a priori):

Se indica que a un margen de error se acepta la hipótesis del investigador.

H1: Con una probabilidad de error del 0,0% existe correlación entre la gestión institucional y desempeño docente.

Elección de la Hipótesis:

“Existe correlación entre la gestión institucional y desempeño docente”

Este contraste, trata de probar la hipótesis de que el coeficiente de correlación sea nulo (Tau-B =0), esto es, que no exista relación alguna entre las variables cuyo coeficiente de correlación estamos cuantificando.

Interpretar el valor de “Tau-b”:

- a) De 0,00 a 0,19 Muy baja correlación
- b) De 0,20 a 0,39 Baja correlación
- c) De 0,40 a 0,59 Moderada correlación
- d) De 0,60 a 0,79 Buena correlación
- e) De 0,80 a 1,00 Alta correlación

Existe alta correlación positiva ($\tau\text{-}b = 0,801 = 80,1\%$) entre la gestión institucional y desempeño docente de las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención. se concluye que a mayor gestión institucional mejor será el desempeño docente.

5.2.1. Prueba de hipótesis específicas

Según la matriz de consistencia interna se indica que las dimensiones se correlacionan entre sí, para contrastar dichas hipótesis específicas se ha realizado las pruebas de correlación mediante la cuantificación del estadístico de prueba Tau-B de

Kendall para determinar la correlación o índice de dependencia entre las dimensiones de las variables de estudio. Estas medidas son analizadas mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics, mediante las pruebas estadísticas mencionadas se analizará cada dimensión correlacionada entre las variables en estudio.

Estas pruebas de sub-hipótesis son analizadas mediante un cuadro resumen de correlaciones, mediante el cual solo estudiaremos aquellas que guarden un p-valor significativo y el índice de correlación sea de moderado a más ósea de 0.40 a 0.59 Moderada correlación, si es inferior a esto solo presenta relación, dependencia o asociación, pero no una correlación directa que modifique la variable 2.

Se dice p-valor significativo porque el valor de Sig. Asintótica (p-valor) es menor que el nivel de significancia o margen de error del 5%, por uso común en las ciencias sociales, que podría variar según el propósito del investigador, se prueba la ocurrencia de:

P-Valor o Sig. Asintótica < Margen de error o nivel de significancia.

Ejemplo: P-Valor = 0.045, probar la validez de la hipótesis.

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H1 y se rechaza Ho. Entonces:

Se cumple que $0.045 < 0.05$ o $4.5\% < 5\%$, por tanto, se acepta la hipótesis del investigador H1.

Realizando los análisis respectivos se tiene que:

Cuadro 18. Matriz de correlaciones entre las dimensiones de las variables gestión institucional y desempeño docente

		Dimensión: Capacidades pedagógicas	Dimensión: Manejo de emociones	Dimensión: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	Dimensión: Relaciones interpersonales con la comunidad educativa	Dimensión: Resultado de la labor educativa del docente	
Tau_b de Kendall	Dimensión: Pedagógica	Coefficiente de correlación	,590**	,488**	,460**	,512**	,524**
		N	117	117	117	117	117
	Dimensión: Organizacional	Coefficiente de correlación	,500**	,475**	,435**	,449**	,422**
		N	117	117	117	117	117
	Dimensión: Comunitaria	Coefficiente de correlación	,565**	,557**	,482**	,517**	,481**
		N	117	117	117	117	117
	Dimensión Administrativa	Coefficiente de correlación	,419**	,360**	,396**	,445**	,422**
		N	117	117	117	117	117

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

Del cuadro se tiene que las dimensiones que presentan coeficientes de correlaciones superiores o próximas a la unidad son aquellas que influyen directamente sobre la otra dimensión, garantizando una dependencia fuerte que indica a mayor presencia de una de las dimensiones mejor será la otra dimensión o mejorará directamente, las dimensiones que presentan estas características son:

- a) Pedagógica con capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales con la comunidad y resultado de la labor educativa del docente.
- b) Organizacional con capacidades pedagógicas
- c) Comunitaria con capacidades pedagógicas, manejo de emociones y relaciones interpersonales con la comunidad educativa

Las demás dimensiones presentan coeficientes de correlación bajas por encontrarse por muy debajo del 0.50 o 50%, indicador de baja dependencia.

Para determinar si la significancia de estas dimensiones es válida y en consecuencia aceptar el coeficiente de correlación.

Observaciones:

Tau-b de Kendall: Medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes. Los valores posibles varían de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

Estudiaremos las correlaciones que presentan mejor desempeño.

Comparando medidas:

Se desea saber si la dimensión pedagógica es un factor predictivo para la dimensión capacidades pedagógicas

Para evaluar el grado de asociación entre estas dimensiones sea realizado el análisis estadístico mediante Tau-B de Kendall, con sus respectivos niveles de significación.

Veamos que nos indica la significancia estadística:

Planteamiento de la hipótesis.

- Hipótesis nula (Ho):
No existe correlación entre las dimensiones variable gestión institucional y desempeño docente.
- Hipótesis alterna (H1):
Existe correlación entre las dimensiones variable gestión institucional y desempeño docente.

Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\%$ (0.05)

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Aplicación de la prueba estadística:
$$\tau_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

Cuadro 19. Matriz de correlaciones entre las dimensiones de las variables gestión institucional y desempeño docente

Tau_b de Kendall		Dimensión: Capacidades pedagógicas	Dimensión: Manejo de emociones	Dimensión: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	Dimensión: Relaciones interpersonales con la comunidad educativa	Dimensión: Resultado de la labor educativa del docente
Dimensión: Pedagógica	Coefficiente de correlación	.590**	.488**	.460**	.512**	.524**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	117	117	117	117	117
Dimensión: Organizacional	Coefficiente de correlación	.500**	.475**	.435**	.449**	.422**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	117	117	117	117	117
Dimensión: Comunitaria	Coefficiente de correlación	.565**	.557**	.482**	.517**	.481**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	117	117	117	117	117
Dimensión: Administrativa	Coefficiente de correlación	.419**	.360**	.396**	.445**	.422**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	117	117	117	117	117

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

Para todos los valores de p que tengan significancia o menores al margen de error (p-valor < 5%), se acepta la dependencia con su respectivo coeficiente de correlación.

Lectura del p-valor (a priori):

Se indica que a un margen de error se acepta la hipótesis del investigador.

H1: Con una probabilidad de error del 0.0%, 0.1%, 0.2% y 0.4% existe correlación entre las dimensiones de la variable gestión institucional y el desempeño docente.

Elección de la Hipótesis:

“Existe correlación entre las dimensiones de la variable gestión institucional y el desempeño docente”.

De acuerdo al valor-p existe correlación entre las dimensiones:

- a) Pedagógica con capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones

interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.

- b)** Organizacional con capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.
- c)** Comunitaria con capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.
- d)** Administrativa con capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.

Este contraste, trata de probar la hipótesis de que el coeficiente de correlación sea nulo ($\text{Tau-B} = 0$), esto es, que no exista relación alguna entre las variables cuyo coeficiente de correlación estamos cuantificando.

Interpretar el valor de “Tau-b”:

- a)** De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- b)** De 0.20 a 0.39 Baja correlación
- c)** De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- d)** De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- e)** De 0.80 a 1.00 Alta correlación

La dimensión pedagógica con capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.

- La dimensión pedagógica con las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente, se encuentran en la escala de 0,40 a 0,59 moderada correlación, lo que indica que a mayor presencia de la dimensión pedagógica las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente mejoran pero que la dimensión pedagógica no es del todo determinante por no tener un coeficiente de correlación cercano a la unidad.
- La dimensión organizacional con las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.
- La dimensión organizacional con las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente, se encuentran en la escala de 0,40 a 0,59 moderada correlación, lo que indica que a mayor presencia de la dimensión organizacional las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente mejoran pero que la dimensión pedagógica no es del todo determinante por no tener un coeficiente de correlación cercano a la unidad.
- La dimensión comunitaria con las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.

- La dimensión comunitaria con las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente, se encuentran en la escala de 0,40 a 0,59 moderada correlación, lo que indica que a mayor presencia de la dimensión comunitaria las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente mejoran pero que la dimensión pedagógica no es del todo determinante por no tener un coeficiente de correlación cercano a la unidad.
- La dimensión Administrativa con las dimensiones capacidades pedagógicas, manejo de emociones, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente.
- La dimensión administrativa con las dimensiones capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente, se encuentran en la escala de 0,40 a 0,59 moderada correlación, lo que indica que a mayor presencia de la dimensión administrativa las dimensiones capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales con la comunidad educativa y resultado de la labor educativa del docente mejoran pero que la dimensión pedagógica no es del todo determinante por no tener un coeficiente de correlación cercano a la unidad.
- La dimensión administrativa con las dimensiones manejo de emociones y responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, se encuentran en la escala de 0,20 a 0,39 baja correlación, lo que indica que a mayor presencia de la dimensión administrativa las dimensiones manejo de emociones y responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales

mejoran, pero que la dimensión administrativa no es determinante por no tener un coeficiente de correlación cercano a la unidad, pues se aleja incluso del 0,50 o 50%, para tratarse una dependencia directa.

5.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación identificaron que la gestión institucional no está respondiendo con la eficacia y eficiencia esperada, es decir que muestra mayor regularidad en las instituciones educativas del nivel primario, haciendo énfasis en la gestión pedagógica que es ineficiente en el 54,7%, también la gestión administrativa es ineficiente en un 41%, evidenciándose la falta de dominio curricular, la promoción de actividades de integración mediante equipos de trabajo, acompañamiento en el proceso pedagógico docente y en la toma de decisiones frente a los resultados pedagógicos.

Ruiz (2009) hace notar la importancia que se debe en la gestión institucional, que directamente se centren en la gestión pedagógica, a través de la implementación de materiales didácticos, el desarrollo de talleres de formación y capacitación de los docentes, la distribución de módulos de aprendizaje, para lo cual la capacidad de gestión de los directivos esta conseguir los recursos financieros para mejorar o adquirir los materiales y recursos necesarios.

En sentido se enfoca a la capacidad de liderazgo del director para gestionar los recursos económicos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales, principalmente orientados a contribuir en la práctica pedagógica de los docentes, dotando de los materiales necesarios para obtener los mejores resultados en el rendimiento escolar de los estudiantes.

La búsqueda de la calidad educativa también implica la capacidad profesional del docente, es decir que su desempeño contribuye con el logro de los objetivos propuestos, donde se hace notorio que la participación de los directores muestra deficiencias en cuanto al monitoreo y acompañamiento pedagógico, porque se entienden más como crítica destructiva y no constructiva, que de acuerdo los manuales emitidos por el Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño

Docente, se fundamenta en una tarea crucial que aporta puntos de vista, orienta la práctica pedagógica y enriquece el manejo de los documentos de gestión pedagógica del docente, que considere específicamente la mejora de la capacidad de planificación pedagógica del docente, la identificación de problemas pedagógicos, manejo de emociones con un sentido para actuar con justicia y realismo, mayor responsabilidad en el desempeño de sus funciones profesionales y el afianzamiento de las relaciones interpersonales entre colegas.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

De los resultados se valida la relación directa y significativa entre la gestión institucional con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, considerando como aspectos cruciales al gestión pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa que impliquen en el adecuado y esperado desempeño docente.

SEGUNDA:

De los hallazgos se ha identificado que existe una gestión pedagógica que es ineficiente en el 54,7%, también la gestión administrativa es ineficiente en un 41%, de manera que no se evidencia el eficiente dominio curricular, la promoción de actividades de integración en equipos de trabajo, el acompañamiento pedagógico docente y participación docente en la toma de decisiones de los resultados pedagógicos.

TERCERA:

De los resultados se tiene que el desempeño docente está siempre orientado a contribuir en un 80,3% en el desarrollo de las capacidades pedagógicas, el adecuado manejo de las emociones, el sentido de responsabilidad en el desempeño de sus funciones, demostrar relaciones interpersonales con la comunidad educativa y las demandas de los estudiantes para el logro de buenos rendimientos escolares.

CUARTA:

De los resultados de la correlación entre dimensiones de las variables gestión institucional y desempeño docente, se observa que en su mayoría mantienen una correlación directa y significativa pero moderada, de manera que la gestión pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa genera dependencia y

mejora la capacidad pedagógica, el manejo de emociones, la responsabilidad, relaciones interpersonales y los resultados de la labor educativa del docente.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

Debido a que el Ministerio de Educación está exigiendo el cumplimiento de la integración del currículo nacional en la gestión pedagógica, en el cual los docentes presentan muchas dificultades, se hace necesario que las instituciones soliciten el apoyo de la UGEL La Convención en coordinación con el Ministerio de Educación para que se genere talleres orientados a la gestión pedagógica del docente.

SEGUNDA:

Recomendar a los directores a implementar un cronograma de monitoreo y acompañamiento pedagógico de los docentes, orientado a contribuir en la práctica pedagógica.

TERCERA:

Generar en los docentes el trabajo en equipo a través del trabajo cooperativo, mediante la consolidación de las relaciones interpersonales entre docentes.

CUARTA:

Involucrar a los padres de familia, para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, que responda con los objetivos institucionales, el mismo que debe ser consensuado por toda la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, E. W. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Alvarado, O. (2006). *Gestión educativa, enfoques y procesos*. Lima: Fondo de desarrollo editorial de la Universidad de Lima.
- Barreto, C. F. (2012). *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del cantón Biblián, de la provincia del Cañar, durante el año académico 2011- 2012*. Cuenca: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Benites, J. C. (2017). *Desempeño docente y la percepción de los estudiantes de la carrera de Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica de la Universidad Norbert Wiener*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: Worldcolor-Prentice Hall-PEARSON.
- Buitrón, L. (2006). *Influencia de la gestión administrativa como soporte para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la urb. Los Ficus del distrito de Santa Anita – Lima*. Lima: Universidad Federico Villareal.
- Chacha, N. (2009). *Plan de mejoramiento del desempeño docente para la Unidad Educativa Santa María Mazzarello*.
- Delgado, K. (2007). *Educación desde la crisis*. Lima: Editorial San Marcos.
- Ditcher, E. (1990). *¿Es usted un buen gerente?* México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Farro, F. (2001). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima: UDEGRAF.
- Flores, R. (2003). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula*.
- Huayllani, M. C. (2018). *La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Lapp, F. (2005). *Educación para todos*. Buenos Aires: Editorial IERAL.
- Llamo, J. (2018). *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

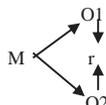
- López, J. (2005). Gestión en el tercer milenio. *Revista de Ciencias Administrativas*.
- Manzi, J. (2006). *La evaluación del desempeño profesional docente en Chile*. Santiago.
- Martínez, G. I., Guevara, A., & Valles, M. M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 123-134.
- Mendivil, T. (2000). *¿Cómo administrar mejor una institución educativa?* Bogotá.
- Mendoza, C. L. (2014). *Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la Institución Educativa 14013 del sector oeste de Piura*. Piura: Universidad Nacional de Piura.
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Dialectivo, Directivos construyendo escuela*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2007). *Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD. Programa de educación en áreas rurales PEAR*. Lima: MED Gestión pedagógica.
- Montalvo, W. (2011). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí - 2008*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Muchinsky, M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México D.F.: Editorial Thompson Learning.
- Oliva, I. D. (2010). *Dimensiones de fractura cognitiva en formación inicial docente en Chile: Un estudio de casos en tres contextos formativos, estudios pedagógicos*. Santiago.
- Olivares, N. L. (2014). *Los instrumentos de gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa César Vallejo de Pamplona Baja del distrito de San Juan de Miraflores, UGEL N° 01, 2014*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Pini, M. E. (26 de Marzo de 2010). *El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas*. Obtenido de <http://www.campusoei.oei.org/oeivirt/p.htm>
- Ponce, R. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*. Lima.

- Rojas, N. Y., & González, I. A. (2015). *Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la localidad Octava de Kennedy*. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.
- Ruiz, M. E. (2009). *La gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: Maya-Castellano*. Cochabamba: Universidad Mayor de San Simón.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth SRL.
- Schein, E. (2003). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza y Jones.
- Solorza, F. R. (2001). *Estudio sobre las estrategias de los bancos líderes para el desarrollo de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Reyes.
- Sosa, G. V. (2017). *La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima: AFA Editores Importadores S.A.
- Suarez, R. (2005). *Nivel de relación entre capacitación y desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Fátima de Piura*. Piura: Universidad César Vallejo.
- UNESCO. (1998). *Informe mundial sobre la educación 1998. Los docentes y la enseñanza en un mundo en mutación*. París.
- Valdes, H. (2006). Evaluación del desempeño docente. *Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente*. México D.F.
- Velazco, E. Y. (2006). *La motivación como factor de Influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca*. México D.F.: Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.
- Vereau, M., & Coral, L. (2004). *Gestión educativa*. Lambayeque: Editorial Fachse.
- Villani, A. L. (2009). *Science Teacher Education in Brazil*. Brasilia.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	METODOLOGÍA
¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?	Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.	HIPÓTESIS TRABAJO. H1: La gestión institucional se relaciona directamente con el desempeño Docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018. HIPÓTESIS NULA. Ho: No existe relación significativa entre la gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.	<u>Variable 1:</u> Gestión institucional Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedagógica ▪ Organizacional ▪ Comunitaria ▪ Administrativa <u>Variable 2:</u> Desempeño docente Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades Pedagógicas. ▪ Manejo de emociones ▪ Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales. ▪ Relaciones interpersonales con la comunidad educativa. ▪ Resultados de la labor educativa del docente. 	TIPO: Descriptivo-Correlacional DISEÑO: Transversal correlacional no causal ESQUEMA  <pre> graph TD M --> O1 M --> O2 O1 --> r O2 --> r </pre>
Sub Problemas	Objetivos secundarios	Hipótesis secundarias		
¿Cuál es el nivel de gestión institucional en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?	Describir el nivel de gestión institucional en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS. H1: El nivel de gestión institucional es regular en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.		
¿Cuál es el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?	Describir el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.	H2: El nivel de desempeño docente es desfavorable en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.		
¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones de la gestión institucional y las dimensiones del desempeño docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018?	Determinar la relación que existe entre las dimensiones de la gestión institucional y las dimensiones del desempeño docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.	H3: Existe relación directa entre las dimensiones de la gestión institucional y las dimensiones del desempeño docente, en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018		POBLACIÓN 242 docentes. MUESTRA 117 docentes entre nombrados y contratados Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta. ▪ Observación Instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario ▪ Guía de Observación Análisis: Programa estadístico IBM SPSS

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Título: Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Primera variable: Gestión institucional Es la acción y efecto de integración de los procesos de una organización para mejorar una administración y tener un buen funcionamiento con todos los actores de la Comunidad Educativa y a la vez lograr objetivos organizacionales (Sobero, 2007).</p> <p>Definición operacional Lo que se va a recoger opiniones a los docentes sobre la gestión institucional, como se está desarrollando las dimensiones de la gestión, administrativa, pedagógica y comunitaria.</p>	<p>Pedagógica. Se refiere a las actividades técnico pedagógico, de acompañamiento, monitoreo de una institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra dominio curricular 2. Promueve actividades de integración mediante equipos de trabajo 3. Acompaña en el proceso pedagógico docente 4. Toma decisiones frente a los resultados pedagógicos.
	<p>Organizacional. Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valoración del trabajo docente 2. Respeta y cumple los acuerdos adoptados 3. Demuestra liderazgo 4. Toma decisiones acertadas en la solución de conflictos
	<p>Comunitaria. Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación con la comunidad educativa 2. Coordina el trabajo para la buena marcha de la institución 3. Promueve a la participación social responsable
	<p>Administrativa. Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la comunidad educativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control económico de la institución 2. Conocimiento de los documentos de gestión 3. Adaptabilidad a los cambios 4. Promueve la evaluación para la mejora continua

<p>Segunda variable: DESEMPEÑO DOCENTE El desempeño laboral docente es la capacidad y disposición para el cumplimiento adecuado y eficiente de las funciones de gestión pedagógica y administrativa, exigiendo con ello al profesor idoneidad, solvencia moral, salud física y mental para poder planificar, desarrollar actividades que aseguren el logro de aprendizajes de los estudiantes, así como respetar las normas institucionales de convivencia, en la comunidad educativa, contribuir al desarrollo del proyecto educativo institucional y participar en programas de capacitación y actualización profesional los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente. Fuente: Suarez, Richar. 2005. Tesis: Nivel de Relación entre Capacitación y Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Fátima de Piura.Br. Irrasabal, Ines y Br. Astudillo, Marfa.UCV. Piura. 2011.</p>	<p>Capacidades pedagógicas. La práctica pedagógica se entiende como el quehacer de los docentes profesionales, o en proceso de formación. Este quehacer es entendido como “un conjunto de acciones reguladas por consideraciones de carácter pedagógico y didáctico, cuya intención central es la enseñanza”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio de contenidos 2. Capacidad para planificar 3. Identificar problemas pedagógicos 4. Capacitación y auto preparación
	<p>D 2: Manejo de emociones. Dominio de capacidades, habilidades y actitudes relacionadas con el desarrollo de la autoestima, habilidades personales e interpersonales, la salud mental la responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocación pedagógica 2. Autoestima 3. Capacidad para actuar con justicia y realismo 4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza
	<p>D 3: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales. Dominio de capacidades, conocimientos y actitudes vinculados con la ejecución de procesos de gestión institucional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Practica de valores 2. Cumplimiento de las normas 3. Participación en la toma de decisiones 4. Autonomía profesional
	<p>D 4: Relaciones interpersonales con la comunidad educativa. Implica el manejo de diversos aspectos relacionados con la formación del clima organizacional, la participación en el trabajo grupal, la comunicación efectiva con los diferentes agentes de la comunidad educativa como los directivos, colegas, personal administrativo y padres de familia y la contribución al desarrollo de la comunidad o entorno local.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preocupación y comprensión de los problemas de sus estudiantes 2. Expectativas respecto al desarrollo de sus estudiantes 3. Flexibilidad para aceptar opiniones
	<p>D 5: Resultados de la labor educativa del docente. Implica la manera del perfil de cómo egresa el alumno al concluir sus estudios de la Educación Básica Regular.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendimiento escolar alcanzado por sus estudiantes 2. Logro del perfil del estudiante 3. Apoyo a la superación personal de los estudiantes

Anexo 3. Matriz del instrumento para la recolección de los datos

Título: Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	#ÍTEMS	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Gestión institucional	1.1. Pedagógica	1.1.1. Muestra dominio curricular	1. El cuerpo jerárquico maneja los documentos curriculares.	6	%	Escala de medición: Ordinal Puntuación de 1 a 5. 1=Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3 =Indiferente 4=De acuerdo 5=Muy de acuerdo	Cuestionario
		1.1.2. Promueve actividades de integración mediante equipos de trabajo	2. Apoya en la elaboración de las Unidades Didácticas. 3. Promueve cursos de actualización pedagógica en la Institución educativa.				
		1.1.3. Acompaña en el proceso pedagógico docente	4. Realiza visitas de monitoreo y acompañamiento permanente sobre actividades pedagógicas en aula 5. Considera las nuevas modalidades de enseñanza en la práctica docente				
		1.1.4. Toma decisiones frente a los resultados pedagógicos	6. Evalúa los logros de aprendizajes pedagógicos obtenidos en las diferentes áreas.				
	1.2. Organizacional	1.2.1. Valoración del trabajo docente	7. Valora el potencial profesional de los docentes. 8. Valora la potencialidad de las capacidades del alumnado. 9. Valora el apoyo incondicional de los padres de familia.	10	%		
		1.2.2. Respeta y cumple los acuerdos adoptados	10. Establece el reglamento Interno para la labor educativa. 11. Muestra confianza al comunicarse con los docentes.				
		1.2.3. Demuestra liderazgo	12. El director y/o jerárquicos Tienen actitudes amigables y muestran señales de confianza. 13. Lidera al grupo en el cumplimiento de sus actividades. 14. El director y/o jerárquicos autorregulan sus emociones en sus relaciones interpersonales.				
		1.2.4. Toma decisiones acertadas en la solución de conflictos	15. Participa con alternativas de solución frente a conflictos surgidos en la organización. 16. Considera y valora las sugerencias que se plantea en las reuniones.				
	1.3. Comunitaria	1.3.1. Relación con la comunidad educativa	17. Involucra los problemas de la comunidad para el trabajo Educativo. 18. Toma en cuenta las actividades socioculturales de la comunidad en el calendario escolar 19. Gestiona actividades en las que interviene el puesto de	8	%		

			salud.				
		1.3.2. Coordina el trabajo para la buena marcha de la institución	20. Gestiona actividades en las que interviene el municipio. 21. Gestiona actividades en las que interviene el puesto policial. 22. Participa en la gestión de recursos de bienes muebles e inmuebles para el beneficio de la Institución.				
		1.3.3. Promueve a la participación social responsable	23. Le gusta prestar ayuda frente a los trabajos en equipo. 24. En actividades sociales, el director participa responsablemente.				
	1.4. Administrativa	1.4.1. Control económico de la institución	25. Se pone en uso los libros de ingresos y egresos económicos de la Institución educativa. 26. Controla los ingresos y egresos.	8	%		
		1.4.2. Conocimiento de los documentos de gestión	27. Socializa con sus colegas las normas y leyes administrativas. 28. Participa activamente en la elaboración, monitoreo y evaluación del PEI. 29. Asume responsabilidades en los trabajos en equipo y apoya en los otros para la consolidación de logros.				
		1.4.3. Adaptabilidad a los cambios	30. Cuando se suscita un caso de rompimiento de relaciones o alguna situación difícil, el director toma medidas urgentes. 31. Acepta ideas innovadoras de los docentes, para un cambio de la Institución Educativa 32. Convoca a sus colegas, para tomar acciones de planificación, ejecución y evaluación pedagógica.				
		1.4.4. Promueve la evaluación para la mejora continua	33. Convoca permanentemente a reuniones, para evaluar las actividades realizadas. 34. Convoca oportunamente a reuniones, para tomar decisiones para una mejora.				
Desempeño docente	2.1. Capacidades pedagógicas	2.1.1. Dominio de contenidos	1. El docente aplica las teorías del aprendizaje de acuerdo con el tema y la naturaleza del área. 2. El docente hace de su área entretenida e interesante.	15	%	Escala de medición: Ordinal	Cuestionario
		2.1.2. Capacidad para planificar	3. El docente tiene capacidad para planificar adecuadamente el proceso de enseñanza aprendizaje. 4. El docente acepta opiniones y/o aportes, de ser el caso las incorpora en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. 5. El docente responde de manera asertiva las preguntas y las				
						Puntuación de 1 a 5. 1=Muy en desacuerdo	

			<p>objeciones de los alumnos.</p> <p>6. El docente se dirige a los alumnos por su nombre.</p> <p>7. El docente estimula la participación de los alumnos durante la clase.</p> <p>8. Utiliza variedad de prácticas educativas en función al tema y a la capacidad.</p>			<p>2= En desacuerdo</p> <p>3 =Indiferente</p> <p>4=De acuerdo</p> <p>5=Muy de acuerdo</p>	
		2.1.3. Identificar problemas pedagógicos	<p>9. El docente aplica métodos y técnicas pertinentes a los estilos de los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>10. El docente conoce el grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos para mejorar sus estrategias de enseñanza aprendizaje.</p> <p>11. Asume con responsabilidad y calidad el encargo social de la escuela.</p>				
		2.1.4. Capacitación y auto preparación	<p>12. Contribuye eficazmente en la formación axiológica de los estudiantes.</p> <p>13. Desarrolla capacidades valorativas de los estudiantes.</p> <p>14. Demuestra eficazmente su capacitación y auto preparación.</p> <p>15. El docente se auto evalúa y reflexiona sobre su práctica educativa en forma eficaz y continua.</p>				
	2.2. Manejo de emociones	2.2.1. Vocación pedagógica	16. El docente demuestra vocación de servicio.	5	%		
		2.2.2. Autoestima	17. El docente ha desarrollado una buena imagen de sí mismo realista y satisfactoriamente.				
		2.2.3. Capacidad para actuar con justicia y realismo	18. El docente demuestra capacidad para actuar con justicia.				
		2.2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza	19. El docente propicia la confianza hacia sus alumnos.				
	2.3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	2.3.1. Practica de valores	20. El docente demuestra satisfacción con la labor que realiza.	5	%		
		2.3.2. Cumplimiento de las normas	21. El docente asiste puntualmente a la Institución Educativa.				
2.3.3. Participación en la toma de decisiones		22. Participa con responsabilidad en las jornadas de reflexión pedagógica.					
2.3.4. Autonomía profesional		23. El docente cumple con la normatividad vigente de la Institución Educativa.					
		24. El docente contribuye en la toma de decisiones de la Institución Educativa.					
		25. El docente demuestra autonomía y proactividad para desarrollar sus tareas y/o actividades en la Institución					

			Educativa.				
2.4. Relaciones interpersonales con la comunidad educativa	2.4.1. Preocupación y comprensión de los problemas de sus estudiantes	26. El docente se identifica con los estudiantes. 27. El docente se preocupa y comprende la problemática de los estudiantes.	28. El docente demuestra nivel de expectativa, respecto al desarrollo de capacidades y procesos mentales de los estudiantes. 29. El docente participa puntualmente de las reuniones convocadas por el personal jerárquico de la Institución Educativa. 30. El docente muestra tolerancia por las opiniones favorables y no favorables de los padres de familia de la Institución Educativa. 31. El docente interacciona activamente con el personal jerárquico de la Institución Educativa. 32. El docente interactúa activamente con sus colegas. 33. El docente demuestra solidaridad y cooperación con sus colegas. 34. El docente comparte, intercambia opiniones y conocimientos con sus colegas. 35. El docente interactúa adecuadamente con el personal administrativo.	10	%		
	2.4.2. Expectativas respecto al desarrollo de sus estudiantes						
	2.4.3. Flexibilidad para aceptar opiniones						
2.5. Resultados de la labor educativa del docente	2.5.1. Rendimiento escolar alcanzado por sus estudiantes	36. El rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en las áreas que imparte el docente es satisfactorio.	37. El docente forma alumnos crítico, analítico, reflexivo, tolerante, democrático y autónomo para enfrentar el mundo de la competitividad. 38. Forma alumnos con personalidad deseable al modelo del perfil del egresado de la Institución Educativa. 39. El docente propicia motivación de superación en sus alumnos. 40. El docente genera auto aprendizaje en sus alumnos.	5	%		
	2.5.2. Logro del perfil del estudiante						
	2.5.3. Apoyo a la superación personal de los estudiantes						

Anexo 4. Instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES:

Estimado(a) COLEGA, la presente encuesta es parte de una investigación que nos permitirá percibir la gestión institucional y su relación con el desempeño docente. Por favor responda con toda SINCERIDAD Y HONESTIDAD sobre su experiencia y percepción actual en la Institución Educativa en la que labora, se le garantiza que serán manejadas en forma estrictamente confidencial. Se le solicita responder marcando cada pregunta con una “X”, en el recuadro de la derecha, eligiendo la opción que más se acerque a su percepción, considerando la escala del 1 al 5.

DATOS PERSONALES DEL DOCENTE:

FECHA	EDAD		SEXO		
			M		F
TIEMPO DE SERVICIOS	CONDICION LABORAL			ESTADO CIVIL	
				NOMBRADO(A)	

I. CUESTIONARIO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	Preguntas/Reactivos	Escala de valoración				
		(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
	Bloque (A) relacionado a la gestión pedagógica:					
A1	1. El cuerpo jerárquico maneja los documentos curriculares.	1	2	3	4	5
A2	2. Apoya en la elaboración de las Unidades Didácticas.	1	2	3	4	5
A3	3. Promueve cursos de actualización pedagógica en la Institución educativa.	1	2	3	4	5
A4	4. Realiza visitas de monitoreo y acompañamiento permanente sobre actividades pedagógicas en aula	1	2	3	4	5
A5	5. Considera las nuevas modalidades de enseñanza en la práctica docente	1	2	3	4	5
A6	6. Evalúa los logros de aprendizajes pedagógicos obtenidos en las diferentes áreas.	1	2	3	4	5
	Bloque (B) relacionado a la gestión organizacional:	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
B1	7. Valora el potencial profesional de los docentes.	1	2	3	4	5

B2	8. Valora la potencialidad de las capacidades del alumnado.	1	2	3	4	5
B3	9. Valora el apoyo incondicional de los padres de familia.	1	2	3	4	5
B4	10. Establece el reglamento Interno para la labor educativa.	1	2	3	4	5
B5	11. Muestra confianza al comunicarse con los docentes.	1	2	3	4	5
B6	12. El director y/o jerárquicos Tienen actitudes amigables y muestran señales de confianza.	1	2	3	4	5
B7	13. Lidera al grupo en el cumplimiento de sus actividades.	1	2	3	4	5
B8	14. El director y/o jerárquicos autorregulan sus emociones en sus relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
B9	15. Participa con alternativas de solución frente a conflictos surgidos en la organización.	1	2	3	4	5
B10	16. Considera y valora las sugerencias que se plantea en las reuniones.	1	2	3	4	5
	Bloque (C) relacionado a la gestión comunitaria:	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
C1	17. Involucra los problemas de la comunidad para el trabajo Educativo.	1	2	3	4	5
C2	18. Toma en cuenta las actividades socioculturales de la comunidad en el calendario escolar	1	2	3	4	5
C3	19. Gestiona actividades en las que interviene el puesto de salud.	1	2	3	4	5
C4	20. Gestiona actividades en las que interviene el municipio.	1	2	3	4	5
C5	21. Gestiona actividades en las que interviene el puesto policial.	1	2	3	4	5
C6	22. Participa en la gestión de recursos de bienes muebles e inmuebles para el beneficio de la Institución.	1	2	3	4	5
C7	23. Le gusta prestar ayuda frente a los trabajos en equipo.	1	2	3	4	5
C8	24. En actividades sociales, el director participa responsablemente.	1	2	3	4	5
	Bloque (D) relacionado a la gestión administrativa:	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
D1	25. Se pone en uso los libros de ingresos y egresos económicos de la Institución educativa.	1	2	3	4	5
D2	26. Controla los ingresos y egresos.	1	2	3	4	5
D3	27. Socializa con sus colegas las normas y leyes administrativas.	1	2	3	4	5
D4	28. Participa activamente en la elaboración, monitoreo y evaluación del PEI.	1	2	3	4	5

D5	29. Asume responsabilidades en los trabajos en equipo y apoya en los otros para la consolidación de logros.	1	2	3	4	5
D6	30. Cuando se suscita un caso de rompimiento de relaciones o alguna situación difícil, el director toma medidas urgentes.	1	2	3	4	5
D7	31. Acepta ideas innovadoras de los docentes, para un cambio de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
D8	32. Convoca a sus colegas, para tomar acciones de planificación, ejecución y evaluación pedagógica.	1	2	3	4	5
D9	33. Convoca permanentemente a reuniones, para evaluar las actividades realizadas.	1	2	3	4	5
D10	34. Convoca oportunamente a reuniones, para tomar decisiones para una mejora.	1	2	3	4	5

II. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

N°	Preguntas/Reactivos	Escala de valoración				
		(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
	Bloque (A) relacionado a las capacidades pedagógicas:					
A1	1. El docente aplica las teorías del aprendizaje de acuerdo con el tema y la naturaleza del área.	1	2	3	4	5
A2	2. El docente hace de su área entretenida e interesante.	1	2	3	4	5
A3	3. El docente tiene capacidad para planificar adecuadamente el proceso de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4	5
A4	4. El docente acepta opiniones y/o aportes, de ser el caso las incorpora en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.	1	2	3	4	5
A5	5. El docente responde de manera asertiva las preguntas y las objeciones de los alumnos.	1	2	3	4	5
A6	6. El docente se dirige a los alumnos por su nombre.	1	2	3	4	5
A7	7. El docente estimula la participación de los alumnos durante la clase.	1	2	3	4	5
A8	8. Utiliza variedad de prácticas educativas en función al tema y a la capacidad.	1	2	3	4	5
A9	9. El docente aplica métodos y técnicas pertinentes a los estilos de los aprendizajes de los alumnos.	1	2	3	4	5
A10	10. El docente conoce el grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos para	1	2	3	4	5

	mejorar sus estrategias de enseñanza aprendizaje.					
A11	11. Asume con responsabilidad y calidad el encargo social de la escuela.	1	2	3	4	5
A12	12. Contribuye eficazmente en la formación axiológica de los estudiantes.	1	2	3	4	5
A13	13. Desarrolla capacidades valorativas de los estudiantes.	1	2	3	4	5
A14	14. Demuestra eficazmente su capacitación y auto preparación.	1	2	3	4	5
A15	15. El docente se auto evalúa y reflexiona sobre su práctica educativa en forma eficaz y continua.	1	2	3	4	5
	Bloque (B) relacionado al manejo de emociones:	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
B1	16. El docente demuestra vocación de servicio.	1	2	3	4	5
B2	17. El docente ha desarrollado una buena imagen de sí mismo realista y satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
B3	18. El docente demuestra capacidad para actuar con justicia.	1	2	3	4	5
B4	19. El docente propicia la confianza hacia sus alumnos.	1	2	3	4	5
B5	20. El docente demuestra satisfacción con la labor que realiza.	1	2	3	4	5
	Bloque (C) relacionado a la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales:	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
C1	21. El docente asiste puntualmente a la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
C2	22. Participa con responsabilidad en las jornadas de reflexión pedagógica.	1	2	3	4	5
C3	23. El docente cumple con la normatividad vigente de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
C4	24. El docente contribuye en la toma de decisiones de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
C5	25. El docente demuestra autonomía y proactividad para desarrollar sus tareas y/o actividades en la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
	Bloque (D) relacionado a las relaciones interpersonales con la comunidad educativa:	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
D1	26. El docente se identifica con los estudiantes.	1	2	3	4	5
D2	27. El docente se preocupa y comprende la problemática de los estudiantes.	1	2	3	4	5
D3	28. El docente demuestra nivel de expectativa, respecto al desarrollo de capacidades y procesos mentales de los estudiantes.	1	2	3	4	5

D4	29. El docente participa puntualmente de las reuniones convocadas por el personal jerárquico de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
D5	30. El docente muestra tolerancia por las opiniones favorables y no favorables de los padres de familia de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
D6	31. El docente interacciona activamente con el personal jerárquico de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
D7	32. El docente interactúa activamente con sus colegas.	1	2	3	4	5
D8	33. El docente demuestra solidaridad y cooperación con sus colegas.	1	2	3	4	5
D9	34. El docente comparte, intercambia opiniones y conocimientos con sus colegas.	1	2	3	4	5
D10	35. El docente interactúa adecuadamente con el personal administrativo.	1	2	3	4	5
	Bloque (E) relacionado a los resultados de la labor educativa del docente:	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
E1	36. El rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en las áreas que imparte el docente es satisfactorio.	1	2	3	4	5
E2	37. El docente forma alumnos crítico, analítico, reflexivo, tolerante, democrático y autónomo para enfrentar el mundo de la competitividad.	1	2	3	4	5
E3	38. Forma alumnos con personalidad deseable al modelo del perfil del egresado de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
E4	39. El docente propicia motivación de superación en sus alumnos.	1	2	3	4	5
E5	40. El docente genera auto aprendizaje en sus alumnos.	1	2	3	4	5