



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Gestión educativa del personal directivo y el  
desempeño docente de las instituciones educativas de  
jornada escolar completa del nivel secundaria  
pertenecientes a la UGEL de Recuay en la región  
Ancash el año 2019**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Gestión de la Educación

**AUTOR**

René Gabriel YÉPEZ HUAMÁN

**ASESOR**

Dra. Jesahel Yanette VILDOSO VILLEGAS

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Yépez, R. (2022). *Gestión educativa del personal directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas de jornada escolar completa del nivel secundaria pertenecientes a la UGEL de Recuay en la región Ancash el año 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Obligatorio. René Gabriel Yépez Huamán
Tipo de documento de identidad	Obligatorio. Elegir un solo tipo de documento: DNI
Número de documento de identidad	09982775
URL de ORCID	Opcional. Url del ORCID del autor, ej.: <a href="https://orcid.org/0000-0001-8186-0579">https://orcid.org/0000-0001-8186-0579</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Obligatorio. <b>Jesahel</b> Yanette, <b>Vildoso</b> Villegas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	00495561
URL de ORCID	Obligatorio. Url del ORCID del asesor, ej.: <a href="https://orcid.org/0000-0001-6042-7530">https://orcid.org/0000-0001-6042-7530</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Dr. Jorge Leoncio Rivera Muñoz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08742823
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Dra. Francis Díaz Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40675304
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Mg. Marco Antonio Tejada Mendoza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08331831

<b>Miembro del jurado 3</b>	
Nombres y apellidos	Dr. Edgard Froilán Damián Nuñez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08056163
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Obligatorio si aplica. (E) Humanidades Educación y Letras  E.3.1 Formación profesional y gestión en educación Líneas de investigación E.3.1.7 Gestión educativa
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Obligatorio. Indique el lugar o lugares y sus coordenadas en <b>grados decimales GD</b> donde ha sido realizada la investigación. Ejemplo:  Edificio: (Si se trata de una investigación en laboratorio, universidad, empresa o institución) País: Perú Departamento: Ancash Provincia: Recuay Distrito: Recuay Centro poblado: Recuay, Ticapampa y Catac. Urbanización: Recuay Manzana y lote: S/N Calle: S/N IE Libertador San Martín Latitud:-9.73378 Longitud: -77.45141 I.E. Nuestra señora de Ticapampa Latitud:-9.75338 Longitud: -77.44763 I.E. César Vallejo de Catac Latitud: -9.80244

	Longitud: -77.43012
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Obligatorio. Ejemplo: Marzo 2014 a Enero del 2020
URL de disciplinas OCDE	Obligatorio.  Tabla OCDE Humanidades y ciencias jurídicas y sociales Educación <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a>



## ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 132-DUPG-FE-2022-TR

En la ciudad de Lima, a los 14 días del mes de noviembre de 2022, siendo las 2:30 p.m., en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **GESTIÓN EDUCATIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL NIVEL SECUNDARIA PERTENECIENTES A LA UGEL DE RECUAY EN LA REGIÓN ANCASH EL AÑO 2019**, para optar el **Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido evaluado **MUY BUENO**, con la calificación de **DIECISIETE (17)**.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del **Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación** al Bach. **RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN**.

En señal de conformidad, siendo las 3:21 p.m. se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

**Dr. JORGE LEONCIO RIVERA MUÑOZ**  
Presidente

**Dra. JESAHEL YANETTE VILDOSO VILLEGAS**  
Asesora

**Dra. FRANCIS DÍAZ FLORES**  
Jurado Informante

**Dr. EDGAR FROILÁN DAMIÁN NÚÑEZ**  
Jurado Informante

**Mg. MARCO ANTONIO TEJADA MENDOZA**  
Miembro del Jurado



## INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

### Nro. Informe Virtual N°124/DUPG-FE-2022 TRABAJO REMOTO

<b>Autoridad académica</b>	<b>Dr. Edgar Froilán Damián Núñez</b> Director
<b>Título de la tesis evaluada</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL NIVEL SECUNDARIA PERTENECIENTES A LA UGEL DE RECUAY EN LA REGIÓN ANCASH EL AÑO 2019</b>
<b>Grado para obtener</b>	Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación
<b>Autor de la tesis</b>	<b>YÉPEZ HUAMÁN, RENÉ GABRIEL</b>
<b>Fecha de recepción de la tesis</b>	15-09-2022
<b>Fecha de aplicación del programa informático de similitudes</b>	03-10-2022
<b>Software utilizado</b>	Turnitin
<b>Configuración del programa detector de similitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excluye coincidencias menores a 40 palabras</li> <li>✓ Excluye citas</li> <li>✓ Excluye bibliografía</li> </ul>
<b>Porcentaje de similitud</b>	<b>10 % (Diez por ciento índices de similitud)</b>
<b>Fuentes originales de las similitudes encontradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ repositorio.ucss.edu.pe</li> <li>✓ rcientificas.uninorte.edu.co</li> <li>✓ Submitted to Institución Universitaria Digital de Antioquia</li> <li>✓ dspace.utpl.edu.ec</li> <li>✓ Submitted to Universidad Técnica de Machala</li> </ul>
<b>Observaciones</b>	La presente tesis evaluada contiene 157 páginas.
<b>Calificación de originalidad</b>	Documento cumple con los criterios de originalidad.
<b>Fecha del informe</b>	04-10-2022



## **Dedicatoria**

Dedicado a mi madre Valentina Huamán Quipe.

## Índice general

Dedicatoria.....	vi
Índice general .....	vii
Lista de Cuadros.....	x
Lista de figuras .....	xi
Resumen.....	xii
Abstract .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....	2
1.1. Situación problemática.....	2
1.2. Formulación del problema .....	6
1.2.1. Problema general .....	6
1.2.2. Problema específico.....	6
1.3. Justificación teórica.....	7
1.4. Justificación práctica.....	7
1.5. Objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo general .....	8
1.5.2. Objetivos Específicos .....	8
1.6. Hipótesis.....	8
1.6.1. Hipótesis general.....	8
1.6.2. Hipótesis espesíficos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación.....	10
2.2. Antecedentes de la investigación .....	12
2.3. Bases Teóricas .....	17
2.3.1. Definición de gestión educativa .....	17
2.3.2. Principios de la gestión educativa .....	20
2.3.3. Enfoques de la gestión educativa.....	23
2.3.4. Procesos de la gestión educativa .....	27
2.3.5. Gestión pedagógica .....	28
2.3.6. Gestión Institucional .....	39
2.3.7. Gestión Administrativa .....	45
2.3.8. Dimensiones de la Gestión Educativa.....	50

2.3.9. Definición del Desempeño Docente .....	52
2.3.10. Preparación y organización de las actividades escolares .....	55
2.3.11. Conducción de las actividades de enseñanza .....	63
2.3.12. Relaciones pedagógicas con los estudiantes .....	66
2.3.13. Evaluación de los procesos de aprendizaje .....	68
2.3.14. Dimensiones del Desempeño Docente .....	73
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	74
3.1. Operacionalización de Variables .....	74
3.2. Tipo y Diseño de Investigación.....	77
3.3. Población y muestra .....	78
3.3.1. Población .....	78
3.3.2. Muestra .....	78
3.4. Instrumentos de recolección de datos .....	79
3.5. Análisis e interpretación de la información .....	80
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	85
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	85
4.1.1. Validez de los instrumentos .....	85
4.1.2. Fiabilidad de los instrumentos .....	86
4.1.3. Prueba de normalidad.....	90
4.2. Prueba de hipótesis .....	91
4.2.1. Prueba de hipótesis general .....	91
4.2.2. Prueba de hipótesis específica N° 1 .....	92
4.2.3. Prueba de hipótesis específica N° 2.....	93
4.2.4. Prueba de hipótesis específica N° 3.....	94
4.2.5. Prueba de hipótesis específica N° 4.....	96
4.3. Presentación de resultados .....	97
CAPÍTULO V: IMPACTOS .....	101
5.1. Propuesta para la solución del problema.....	101
5.2. Costos de implementación de la propuesta .....	103
5.3. Beneficios que aporta la propuesta.....	104
CONCLUSIONES .....	105
RECOMENDACIONES .....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	109

ANEXOS .....	117
Anexo N° 01: Operacionalización de variables .....	117
Anexo N° 02: Cuestionario 1 .....	119
Anexo N° 03: Cuestionario 2 .....	125
Anexo n° 04: Autorización para tomar cuestionarios .....	131
Anexo N° 05: Informe de Validación .....	134
Anexo n° 06: Base de datos SPSS .....	139
Anexo n° 07: Esquema de la planificación anual .....	141
Anexo N° 08: Esquema de la unidad didáctica .....	142
Anexo N° 09: Esquema de la sesión de aprendizaje .....	143

## Lista de Cuadros

Cuadro 1 Lista de perfiles del currículo nacional .....	32
Cuadro 2 Enfoques transversales del currículo nacional.....	33
Cuadro 3 Competencias del currículo nacional.....	35
Cuadro 4 Dominios y competencias del marco del buen desempeño direct.37	37
Cuadro 5 Dimensiones de gestión educativa .....	51
Cuadro 6 Enfoque conductista y constructivista .....	57
Cuadro 7 Dimensiones de desempeño docente .....	73
Cuadro 8 Operacionalización de variables .....	74
Cuadro 9 Matriz de operacionalización de la variable gestión educativa .....	75
Cuadro 10 Matriz de operacionalización de variable desempeño docente... 76	76
Cuadro 11 Población docente de las instituciones educativas .....	78
Cuadro 12 Variables .....	80
Cuadro 13 Validación del cuestionario de gestión educativa .....	85
Cuadro 14 Validación del cuestionario de desempeño docente .....	85
Cuadro 15 Resumen de procesamiento de casos .....	87
Cuadro 16 Estadísticas de fiabilidad .....	87
Cuadro 17 Resumen de procesamiento de casos .....	87
Cuadro 18 Estadísticas de fiabilidad .....	88
Cuadro 19 Pruebas de normalidad .....	90
Cuadro 20 Correlación entre gestión educativa y el desempeño docente.... 92	92
Cuadro 21 correlación entre gestión pedagógica y el desempeño docente . 93	93
Cuadro 22 Correlación entre gestión institucional y el desempeño docente 94	94
Cuadro 23 Correlación entre gestión administrativa y desempeño docente 95	95
Cuadro 24 Correlación entre conducta del director inspirada en los principios y enfoques; y el desempeño docente .....	96
Cuadro 25 Dimensión Gestión Pedagógica .....	97
Cuadro 26 Dimensión Gestión Institucional .....	98
Cuadro 27 Dimensión Gestión Administrativa.....	99
Cuadro 28 Dimensión Principios y Enfoques .....	100
Cuadro 29 Módulos a trabajar.....	102
Cuadro 30 Costos de la implementación.....	103

## Lista de figuras

Figura 1. Hacia un marco teórico de la gestión educativa. ....	18
Figura 2. Modelo de procesos sobre distribución materiales. ....	25
Figura 3. Procesos de la gestión educativa. ....	28
Figura 4. Dimensiones de la gestión pedagógica. ....	29
Figura 5: Organización del currículo nacional. ....	32
Figura 6. Subsistemas de recursos humanos. ....	46
Figura 7. Dimensiones de los procesos de enseñanza aprendizaje realizado por el personal docente. ....	55
Figura 8. Proceso de una sesión de aprendizaje. ....	63
Figura 9. Proceso de la autoevaluación. ....	71
Figura 10. Esquema de una investigación Correlacional. ....	77
Figura 11. Dimensión Gestión Pedagógica. ....	97
Figura 12. Dimensión Gestión Institucional. ....	98
Figura 13. Dimensión Gestión Administrativa. ....	99
Figura 14. Dimensión Principios y Enfoques. ....	100

## Resumen

La presente investigación se titula “Gestión educativa del personal directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de Jornada Escolar Completa del nivel secundaria perteneciente a la UGEL de Recuay en la región Ancash el año 2019”, la cual identifica el grado de relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente. La hipótesis de estudio explica según la información obtenida y analizada que la gestión educativa se relaciona significativamente con el desempeño docente. La investigación tiene un diseño no experimental, con el fin de conocer las variables en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Es una investigación de tipo transaccional o transversal, ya que se toman los datos en un único momento, con el fin de caracterizar las variables y analizar sus interrelaciones. Se confeccionaron instrumentos para la recolección de datos: El cuestionario de gestión educativa y desempeño docente fue realizado por el autor de la presente tesis, el criterio de confiabilidad de los instrumentos fue determinado a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual es el modo más común para estimar la fiabilidad de pruebas basadas en la teoría clásica de los test; es decir es una forma que se utiliza para calcular la confiabilidad y validez de los presentes instrumentos. La población estuvo constituida por los docentes de las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa de la UGEL Recuay. Para la prueba estadística se empleó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. Finalmente, el estudio concluyó que la gestión educativa se relaciona significativamente con el desempeño docente.

Palabras clave: Gestión educativa – Desempeño docente.

## **Abstract**

The present investigation is titled “Educational management of the directive personnel and the teaching performance in the public educational institutions of the secondary level belonging to the UGEL of Recuay in the Ancash region in the year 2019”, which identifies the degree of relationship that exists between the management educational and teaching performance. According to the information obtained and analyzed, the study hypothesis explains that educational management is significantly related to teaching performance. The research has a non-experimental design, in order to know the variables in their natural context, to later analyze them. It is a transectional or cross-sectional investigation, since the data are taken in a single moment, in order to characterize the variables and analyze their interrelationships. They were made as instruments for data collection: The educational management and teaching performance questionnaire was carried out by the author of this thesis, the reliability criterion of the instruments was determined through the Alpha Coefficient of Cronbach, which is the most common way of estimating test reliability based on classical test theory; that is, it is a form that is used to calculate the reliability and validity of the present instruments. The population was made up of teachers from the three Educational Institutions of Full School Day at UGEL Recuay. The Shapiro Wilk normality test was used for the statistical test. Finally, the study concluded that educational management is significantly related to teaching performance.

Key words: Educational management - Teaching performance

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Situación problemática**

Freire & Miranda (2014, p.11) señalan que: “los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente”.

El Ministerio de Educación Perú obliga a los directores a realizar distintas acciones administrativas como: manejar los presupuestos de mantenimiento preventivo a fin de mejorar la infraestructura y materiales educativos, presidir la comisión de contratación del personal administrativo, ser responsable del sistema digital de calificaciones, responsable de la presentación del inventario anual, responsable del control mensualmente la asistencia e inasistencia del personal a su cargo, presidir la comisión de comisión de recursos propios, responsable de la comisión de racionalización, etc., el incumplimiento de estas obligaciones le pueden originar al personal jerárquico sanciones administrativas, civil o penal. Estas obligaciones le dejan poco espacio al director para planificar y realizar acciones pedagógicas.

Las distintas responsabilidades administrativas son normadas por el Ministerio de Educación del Perú, por ejemplo, la obligación del director de racionalizar al personal docente a su cargo por falta de estudiantes, lo cual genera problemas en las relaciones humanas o la de recibir fondos económicos para realizar obras de infraestructura teniendo que realizar documentos técnicos de planeación de obras, cotejo de presupuestos, compra de materiales, monitoreo, llenado de información en un aplicativo, rendición de cuentas, etc.

Saavedra (2000, p.22) explica que: “La supervisión y evaluación del desempeño de los maestros y los directores en el sector público son bastante pobres. La supervisión realizada por las USE y las ADE no atiende los aspectos técnicos del proceso educativo y el desarrollo cualitativo de los

contenidos curriculares. En parte, esto se debe a la falta de capacitación del personal supervisor, a la falta de recursos económicos y humanos para visitar escuelas y a recargadas funciones burocráticas adicionales. En la práctica, los profesores de primaria no son evaluados, excepto para el ingreso a la carrera mediante nombramiento y para cubrir oficialmente plazas de Director”.

La crisis económica y la violencia política del Perú en la década de los ochenta trajo como consecuencia un precario sistema educativo, el cual se caracterizaba por el nombramiento como docentes a personas que sólo habían finalizado su educación básica regular, no existía ningún proceso de evaluación docente. En esa década incluso el salario del personal de limpieza no se distanciaba mucho la del profesor o director de una escuela. En definitiva, se incorporó al sistema educativo peruano personal docente sin ninguna preparación tanto académica, ni pedagógica en las diferentes áreas y niveles educativo.

A partir del año 2003 se promulga la nueva ley general de Educación n°28044, en la cual obliga que todo personal docente debe contar con un título pedagógico para ejercer la carrera, el año 2012 se promulga la ley de la Reforma Magisterial en cual se establece incrementos salariales basadas en evaluaciones permanentes del profesorado.

En los últimos años el Perú ha participado en las pruebas internacionales PISA la cual consiste en una serie de evaluaciones en competencias comunicativas y matemáticas, los resultados son negativos ocupando nuestro país el puesto 64 de un total de 77 países evaluados. Estas evaluaciones demuestran las limitaciones del sistema educativo peruano comparado con distintos países. Países como Colombia se encuentra en el puesto 58 demostrando un mayor nivel de desarrollo de competencias el alumnado colombiano en comparación con los peruanos.

Casassus (2000, p.18) considera: “que un primer problema de la Gestión Educativa en América Latina tiene que ver con la ausencia de la dimensión “educación” en la gestión educativa. La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la

estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente. (p.18)”

La gestión educativa se encuentra demasiado burocratizada, el director está sobrecargado de acciones administrativas que lo limitan en las actividades pedagógicas. La dirección de una escuela debería organizarse en torno a la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes, para tal fin se podría organizar procesos de capacitación, análisis de los documentos de planificación escolar, verificación de los instrumentos de evaluación, análisis de la situación de bienestar del educando, programas para el control emocional de la comunidad educativa, etc.

La priorización del tiempo en acciones para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje sería un elemento fundamental para la mejora de la calidad educativa.

Trahtemberg (2000, p.47) explica que se: “requerirá directores con una personalidad ejecutiva, que, a la vez de ser líderes pedagógicos, sean capaces de actuar como gerentes organizacionales. Eso precisa una selección y una formación de directores que debe ser sustancialmente diferente a la que actualmente reciben los profesores y administradores educacionales”.

En base a un plan de acompañamiento debidamente estructurado el director debe organizar el trabajo pedagógico docente con el fin de influenciar directamente a la mejora del trabajo del profesorado en clase, para esto monitorea los procesos de planificación, es participe de las sesiones de aprendizaje y fomenta la autorreflexión de los maestros en torno a la mejora continua de su actuar pedagógico.

Santiváñez (2013, p.193) considera: “la existencia de un gran sector de profesores con una formación deficiente, así como de otro sector sin vocación, desmotivados y con baja autoestima; los desastrosos resultados obtenidos por los docentes en las evaluaciones censales; los últimos lugares en matemáticas y en comprensión lectora de los alumnos en la prueba PISA, demuestran la precaria formación inicial y en servicio que el Estado les ofrece

a los profesores, así como su indiferencia por brindarles instituciones educativas en condiciones favorables para el trabajo”.

Durante varias décadas el sector educativo no promovía la evaluación, ni tampoco procesos de mejora continua en el profesorado. En los últimos años se ha incrementado el salario docente, sin embargo, esto no se ve reflejado en una mejora en el desarrollo de las competencias de los educandos. Gran parte del profesorado fue educado en las aulas universitarias e institutos pedagógicos, que la labor de un estudiante era el de memorizar diversos contenidos académicos, esta forma de entender la educación debe cambiar para fomentar el desarrollo de competencias.

López, M. (2001, p.63) explica que “La UNESCO, a partir de 1987, comenzó a estudiar con mayor detalle los factores que inciden en el desempeño de los maestros. Estos estudios realizados especialmente en Argentina, Brasil y México confirman que existe una estrecha relación entre el trabajo del maestro en la sala de clase y el bajo rendimiento de los alumnos de la región”.

El mal desempeño docente está relacionado directamente con el bajo rendimiento escolar, lo cual es evidenciado a través de los resultados PISA. La continuidad de acciones pedagógicas que sólo fomentan el memorismo limita el desarrollo de capacidades en el alumnado. La acción de copiar en la pizarra una serie de datos y que los alumnos lo escriban todo en sus cuadernos para luego pedirles que repitan esa información en una prueba escrita, es muestra de una educación atrasada, propia de siglos anteriores y una falta de actualización docente.

Murillo & Roman (2012, p.33) explica sobre los educadores en el Perú: “saberlos relevantes y esenciales es del todo distinto de responsabilizarlos de la baja o insuficiente calidad educativa de los sistemas y en las escuelas. Lamentablemente, en muchas ocasiones, se les ha culpabilizado y ha mostrado como los grandes y exclusivos responsables”.

No es adecuado considerar al maestro peruano como el único responsable de los pésimos resultados educativos de los estudiantes, en realidad son las consecuencias de décadas de olvido y abandono del sector educativo, de la proliferación de instituciones superiores de baja calidad, y la falta de un

acompañamiento permanente con el fin de incorporar las nuevas teorías al trabajo diario del maestro.

Delors (1996, p.163) sostiene que: “El rápido aumento de la población escolar mundial ha tenido como consecuencia la contratación masiva de docentes. Esta contratación ha tenido que hacerse a menudo con recursos financieros limitados, y no siempre ha sido posible encontrar candidatos calificados. La falta de créditos y de medios pedagógicos y el hacinamiento en las aulas han dado lugar frecuentemente a un grave deterioro de las condiciones de trabajo del profesorado. La acogida de alumnos con graves dificultades sociales o familiares impone a los docentes nuevas tareas para las que suelen estar mal preparados”.

El abandono del sector educativo por el Estado del Perú durante varias décadas generó una mala formación docente y la precariedad de los recursos e infraestructura educativa. En los últimos años se han dado mejora en las condiciones laborales de los profesores, pero contrariamente se le ha sobrecargado al director de diversas acciones administrativas, a la cuales dedica gran cantidad de tiempo y cuidado. En vez que el director se encuentre en un aula monitoreando la acción pedagógica del profesorado, está dedicado a realizar compras de material de construcción en virtud a la enorme sobrecarga administrativa impuesta por el mismo Ministerio de Educación.

## **1.2. Formulación del problema**

Se plantea la siguiente investigación, a partir de la siguiente pregunta:

### **1.2.1. Problema general**

- ¿En qué medida se relaciona la gestión educativa del personal directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario de Jornada Escolar Completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019?

### **1.2.2. Problema específico**

1. ¿Cuál es la correlación de la gestión pedagógica del personal Directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de Jornada Escolar Completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019?

2. ¿Qué relación existe entre la gestión institucional del personal directivo con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019?
3. ¿Qué relación existe entre la administración de la educación del personal Directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019?
4. ¿Qué relación existe entre los principios y enfoques del personal directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019?

### **1.3. Justificación teórica**

Mediante esta investigación se pretende esclarecer los conceptos de gestión educativa y desempeño docente. El primero entendido a través de sus dimensiones pedagógicas, institucionales y administrativas, priorizando las acciones del director para influenciar directamente en la mejora permanente de las sesiones de aprendizaje del profesorado. El segundo que se estructura en las características ideales del buen desempeño docente, sobre la preparación y organización de las actividades escolares, la conducción de las actividades de enseñanza, las relaciones pedagógicas de los estudiantes y la evaluación de los procesos de aprendizaje.

### **1.4. Justificación práctica**

La presente investigación aporta un plan de capacitación a directores que prioriza el Plan de Acompañamiento y Monitoreo como la ruta de trabajo destinada directamente a la mejora del desempeño docente. Estas acciones se sustentan en el estudio de la base teórica de la gestión educativa que prioriza el acompañamiento pedagógico. Esto con el fin que el director ponga a disposición del profesorado todos los recursos disponibles para la mejora de la calidad educativa, la cual se ve reflejada en la adquisición de las

competencias propuestas por el currículo nacional de la educación básica regular.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Analizar y explicar la relación entre la gestión educativa del personal directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de Jornada Escolar Completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Confirmar la correlación de la gestión pedagógica del personal Directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de Jornada Escolar Completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019.
2. Definir la relación que existe entre la gestión institucional del personal directivo con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019.
3. Comparar la relación que existe entre la administración de la educación del personal Directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019.
4. Definir la relación entre los principios y enfoques del personal directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa pertenecientes a la UGEL de Recuay en la Región Ancash, el año 2019.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

- Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de las Instituciones educativas de jornada escolar completa del nivel secundario de la provincia de Recuay – UGEL Recuay 2019.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

1. Existe correlación significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay – 2019.
2. Existe relación significativa entre la gestión institucional y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay – 2019.
3. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay – 2019.
4. Existe relación significativa entre la conducta del director inspirada en los principios y enfoques; y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay – 2019.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación**

René Descartes explicaba el dualismo ontológico el cual considera que el sujeto cognoscente es distinto a la realidad estudiada, son tipos de fundamentos distintos, se puede llegar a un conocimiento científico a través de la intuición y la deducción racional. El conocimiento científico es definido como una pirámide, cuyas bases son las leyes científicas, basadas en la experimentación y el método científico.

La gestión educativa se desarrolla a partir de los principios de la administración clásica, está a su vez presenta ciertos problemas de carácter filosófico sobre cómo debe ser definida, como conocimiento científico o producción tecnológica.

Mario Bunge (1993), considera que la “administración no tiene carácter de ciencia porque para recibir esa denominación debe tener como objetivo central buscar leyes y normas que satisfagan la actividad administrativa. A su juicio tiene carácter tecnológico ya diseña modelos de organización óptima sobre la base de conocimientos adquiridos por las ciencias básicas”.

En tal caso la gestión educativa tiene como función la creación de modelos de organización social destinados a mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje. Dentro del modelo de Vygotsky su principal motivo sería la de organizar los equipos pedagógicos que sirvan como andamiaje para poder llevar a los estudiantes a una zona de desarrollo próximo. Con este fin la gestión educativa utiliza los conocimientos científicos de la psicología para lograr modelos eficaces de aprendizaje.

Alvarado (2018, p.21) explica que “La gestión se la entiende como la aplicación práctica del conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos que le son inherentes para el manejo de los recursos y el consecuente desarrollo de las actividades institucionales, orientadas al logro de sus propósitos. Sucede que en la realidad estas prácticas parte de quienes la ejercen, los empíricos lo hacen aun sin estar premunidos de la teoría que las sustentan, y los pragmáticos sin los fundamentos humanos a los que se orientan”.

La gestión educativa utiliza una variedad de conocimientos científicos procedentes de diferentes ciencias como la psicología para poder organizar el trabajo humano y sobre todo el desarrollo de la inteligencia emocional o las matemáticas en el sentido de la utilización de la estadística para tener una mejor visión acerca del logro de los aprendizajes en un periodo determinado.

Grinberg (2008, p. 108) explica que “la gestión se ha vuelto el eje de los debates y propuestas de cambio en las instituciones. Todo proceso y práctica posible de ser identificada, clasificada, estudiada puede y debe ser gerenciado. Nacida como cuestión de la administración empresarial, franqueó sus límites. La educación, la salud, la política, el conocimiento, la cultura, las relaciones humanas, nada queda ni debe quedar fuera de su égida”.

La gestión se ha ampliado a las diferentes dimensiones de la sociedad, sean instituciones públicas o privadas, se orientan a través de metas. En el ámbito educativo la gestión está relacionada directamente a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la gestión educativa identifica las diferentes dimensiones que tienen relación con el aprendizaje de los alumnos, con el fin que el gestor intervenga para elevarlo.

Marzabal & Rocha (2013) define el desempeño docente como: “una epistemología profesional al conjunto de concepciones que caracterizan a un profesor e influencia en sus prácticas pedagógicas”.

La rama de la filosofía que se ocupa del conocimiento científico se denomina epistemología, la cual estudia los contextos históricos, los conocimientos psicológicos y sociológicos; los cuales validan el conocimiento científico. Es fundamental que el actuar pedagógico utilice el conocimiento producido por ciencias como la psicología a fin de generar las condiciones óptimas para lograr el aprendizaje en el aula.

Ausubel (2006, p.17) explicaba: “la función educativa en la educación de los profesores se basa en la premisa de que existen principios generales del aprendizaje significativo en el salón de clases que se pueden derivar de una teoría razonable acerca de tal aprendizaje. Estos principios pueden ser validados empíricamente y comunicados con eficacia a los aspirantes a profesores.”

Los principios que rigen el buen desempeño docente se originan de las teorías y principios generales producido por la ciencia psicológica.

## **2.2. Antecedentes de la investigación**

Rosario (2016) “Gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Augusto Bernardino Leguía, en el distrito de Puente Piedra, Lima 2016”. Presentado para obtener el grado académico de magister en educación.

Conclusiones: En la presente investigación se contestó la hipótesis general de que sí existe una relación significativa entre la gestión educativa con el desempeño docente de la educación secundaria en la Institución Educativa Augusto Bernardino Leguía, un nivel de 0.837, la significancia es  $p = 0.000 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna general; se afirma que existe un nivel de correlación significativa y positiva alta entre las variables.

Romero (2015) “La Gestión Educativa y su relación con el desempeño docente en la institución educativa Angel Polivio Marquéz Pacheco del Cantón de Huaquillas en la Provincia del Oro, período lectivo 2013 – 2014”. Presentado para obtener el grado académico de magister en educación.

Conclusiones: Con relación a la hipótesis general: la gestión educativa se relaciona positivamente con el desempeño docente en la I.E. Ángel Polivio Márquez Pacheco”, del Cantón Huaquillas Provincia del Oro, período lectivo 2013-2014, que existe evidencia estadística que nos permite afirmar que las variables gestión educativa y desempeño docente, tienen un comportamiento análogo, con lo que se comprueba la hipótesis general.

Pérez, A. (2018) “Gestión de directores, desempeño docente y Rendimiento Académico de los estudiantes del quinto grado de educación secundaria en las instituciones educativas públicas del distrito de Pillco Marca – Huánuco 2015”. Presentado para obtener el grado académico de Doctor en Educación.

Conclusiones: En la presente investigación se determinó que existe una relación significativa y directa entre la gestión de directores, el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del quinto grado de

Educación Secundaria en instituciones educativas públicas del distrito de Pilco, Marca, Huánuco 2015. Según el estadígrafo  $r$  de Pearson, cuyo valor es de 0,879; lo cual señala que existe una correlación positiva alta entre la gestión de los directores y el desempeño docente, y, además el estadígrafo  $r$  de Pearson también señala  $r=0,647$ , cifra que significa que existe una correlación positiva moderada entre la gestión de los directores y el rendimiento académico de los estudiantes; y, por último, el estadígrafo  $r$  de Pearson es  $r=0,620$ , dato que nos indica que existe una correlación positiva moderada entre el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes.

Rodríguez (2017). "La gestión del director y su influencia en el desempeño de los docentes del nivel secundaria en dos instituciones educativas públicas, UGEL 07 –Surco, Lima 2015".

Conclusiones: En este análisis de correlación se encontró que la relación entre ambas variables es significativa 0.01 y una correlación de 0,716; por lo tanto, existe correlación alguna. Estos resultados indican que existe relación entre la gestión del director y el desempeño de los docentes en las dos instituciones educativas públicas. En consecuencia, se puede afirmar que la gestión del director influye significativamente en el desempeño de los docentes.

En este análisis de correlación se aprecia que la relación entre la dimensión gestión pedagógica del director y la variable desempeño de los docentes, es significativa al nivel 0.01 y una correlación de 0,874; por lo tanto, existe correlación alguna. Estos resultados indican que existe relación entre la gestión pedagógica del director y el desempeño profesional de los docentes en las dos instituciones educativas públicas; es decir, la gestión pedagógica del director influye significativamente en el desempeño profesional de los docentes en ambas instituciones.

Vargas (2016) "La Gestión del director y su relación con el desempeño docente en la escuela de educación básica Angel Polivio Márquez Pacheco del Cantón Huaquillas 2013". Para obtener el grado de magister en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Conclusiones: Con relación a la hipótesis general; la gestión del director se relaciona positivamente con el desempeño docente en la I.E Angel Polivio Márquez Pacheco, del Cantón Huaquillas, Provincia del Oro, período lectivo 2013 – 2014, que existe evidencia estadística que nos permite afirmar que las variables Gestión del director y desempeño docente tienen un comportamiento análogo, con lo que se compruebe la hipótesis general.

Del Carpio (2015, Perú). “Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa n°2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac”.

Conclusiones: La gestión pedagógica curricular si tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo autoritario benevolente en los docentes de la Institución Educativa n°2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac. El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson es de 0.39 a un nivel significativo de 0.05.

La gestión administrativa de recursos y talento humano si tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo consultivo en los docentes de la institución educativa n°2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac. El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson es de 0,71 a un nivel de significancia de 0.05.

La gestión educativa si tiene relación significativa con el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa n° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac. El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson es de 0.82 a un nivel de significancia de 0.05.

Carrasco (2002) “Gestión Educativa y calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA”. Nivel de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Conclusiones: Se ha demostrado que la Gestión institucional tiene relación directa y positiva con la formación profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002. Siendo el índice de correlación al 68.4%, lo que significa que es casi alta.

Se ha determinado que existe una relación directa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, siendo el índice de correlación del 81.8%, lo que significa que la relación es alta y positiva.

Se ha demostrado que la Gestión Curricular tiene relación directa y positiva con la calidad de formación profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, siendo el índice de correlación al 711%, lo que significa que es una relación alta positiva.

Mendizabal (2013) "Evaluación de la calidad de gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de la RED N° 06 Huaycan – Ate 2011. Para optar el grado académico de magister en Educación.

Conclusiones: La investigación reporta que no existe relación significativa entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED N°06 de Huaycán, distrito de Ate. Ya que se tiene un nivel de significación de 0,437, la misma que se encuentra fuera del valor permitido por lo que se acepta la hipótesis nula.

Respecto a la dimensión de la calidad de la Dirección, se reporta que ésta no se relaciona directa, ni significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED N°06 de Huaycán, distrito de Ate, lo que indica que el desempeño docente no tiene relación con la dirección de las instituciones educativas de la Red 06 de Ate Vitarte.

Gonzales (2017) "Los compromisos de gestión escolar y su efecto en el desempeño docente en la institución educativa N°1204, San Luis Lima, Unidad de Gestión Educativa Local N°07,2015". Para optar el Grado de Magister en Educación.

Conclusiones: En este análisis de la correlación se encontró que la relación entre la dimensión capacitación y la variable es significativa al nivel 0.05 y, por lo tanto, existe correlación alguna. Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, es decir causa efecto en el desempeño docente. La relación entre la dimensión y la variable dependiente es

significativa y, por lo tanto existe correlación entre ellas. Estos resultados indican que presentar un alto o bajo en el desempeño docente se debe al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.

En este análisis de la correlación se encontró que la relación entre la dimensión de los instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT y la variable dependiente desempeño docente es significativo al nivel 0.01 y, por lo tanto, existe correlación alguna. Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre los instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT y el desempeño docente, es decir, los instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT causa efecto en el desempeño docente.

Córdova (2015) “El desempeño profesional docente influye en la gestión institucional de la unidad educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del Cantón de Huaquillas, Provincia del Oro Ecuador, período lectivo 2013-2014”. Tesis para optar el grado de Magister.

Conclusión: Con respecto a la hipótesis general se concluye que la variable desempeño profesional docente si influye de manera directa y significativa con la gestión institucional la unidad educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del Cantón Huaquillas. En vista que el hallazgo del valor  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo que se concluye, que existe evidencia de correlación entre las variables y alcanza un nivel de 0.951 que corresponde a un nivel de correlación positiva alta.

Para la primera hipótesis específica, se concluye que la dimensión disciplinar y curricular influye directa y significativamente con la gestión institucional de la unidad educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del Cantón Huaquillas, en vista que el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, alcanza un nivel de 0.777 que corresponde a un nivel correlación positiva.

Carrión (2016) “La Gestión Pedagógica y la Calidad Educativa en los estudiantes de la Escuela de Educación básica Duco Provincia de Azuay,

Cantón Pucará, Comunidad Buri-Duco, periodo Lectivo 2014. Tesis para obtener el grado de magister en Educación.

Conclusiones: Existe relación entre la gestión pedagógica y la calidad educativa de la escuela de educación básica “DUCO” perteneciente a la provincia del Azuay-Cantón Pucará – Comunidad BURI-DUCO durante el período lectivo 2013-2014, debido a que el valor p del chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ( $p=0.000 < 0.05$ ) y a la correlación de Spearman que muestra un 67.4% de asociación entre las variables.

Existe relación entre la planificación académica y la calidad educativa de la de la escuela de educación básica “DUCO” perteneciente a la provincia del Azuay-Cantón Pucará – Comunidad BURI-DUCO durante el período lectivo 2013-2014, debido a que el valor p del chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ( $p=0.000 < 0.05$ ) y a la correlación de Spearman que muestra un 34% de asociación.

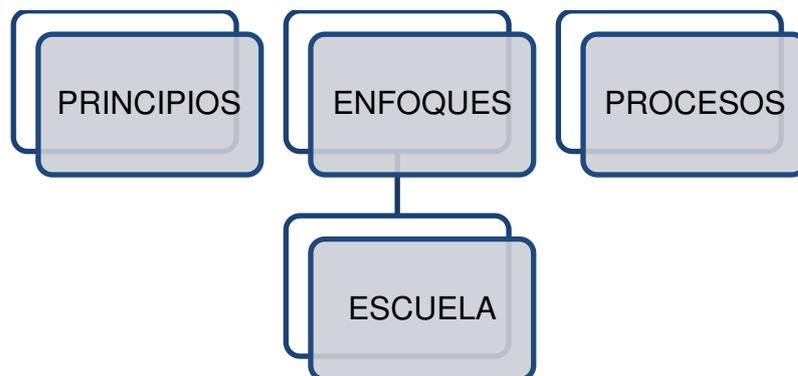
Existe relación entre la implementación didáctica y la calidad educativa de la de la escuela de educación básica “DUCO” perteneciente a la provincia del Azuay-Cantón Pucará – Comunidad BURI-DUCO durante el período lectivo 2013-2014, debido a que el valor p del chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ( $p=0.000 < 0.05$ ) y a la correlación de Spearman un 69.4% de asociación entre ambas variables.

## **2.3. Bases Teóricas**

### ***2.3.1. Definición de gestión educativa***

Alvarado (2018, p.21) explica que la gestión: “se entiende como la aplicación práctica del conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos que le son inherentes para el manejo de los recursos y el consecuente desarrollo de las actividades institucionales, orientada al logro de sus propósitos”. La Gestión Educativa es el marco teórico que orienta a los directores al buen manejo de una institución educativa, reconociendo que su propósito principal es la mejora de los aprendizajes. La plana jerárquica debe mostrar su liderazgo pedagógico a través de la constante actualización pedagógica y el control permanente de las diferentes acciones pedagógicas, para lo cual pone a

disposición del profesorado todos los recursos disponibles para asegurar la calidad de los aprendizajes.



*Figura 1. Hacia un marco teórico de la gestión educativa.* Fuente: Adaptado de “Gestión Educativa”, Alvarado, O. 2018, Editorial Universitaria, p. 31

Bush (2006, p.1) considera la gestión educativa como: “un campo de estudio y práctica sobre el funcionamiento de las organizaciones educativas. La gestión educativa tiene que estar preocupada centralmente con el propósito u objetivos de la educación. Estos propósitos o metas nos proporcionan el sentido fundamental de la dirección”. La gestión educativa tiene que centrarse en los propósitos educativos, siendo el principal la mejora de los aprendizajes. Un director tiene múltiples deberes dentro de una institución educativa, pero su acción debe centrarse en dirigir los diferentes procesos de planificación curricular, la verificación in situ de la forma en que se desarrollan las sesiones de aprendizaje, tomar acciones para cuidar el buen estado emocional de los estudiantes, verificar los procesos de evaluación y otras acciones pedagógicas que se realizan dentro de la institución escolar.

Cejas (2009, p.217) define: “la gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo”. El proyecto educativo institucional es el primer documento de gestión de una escuela, mediante la cual se define la misión, visión y propósitos institucionales; considera las metas y principales acciones para mejorar la calidad educativa. Su

construcción es obligatoria y participa toda la comunidad educativa. Inicialmente plantea el diagnóstico institucional donde se define las principales debilidades de la organización, también plantea las oportunidades de mejora, tanto de los actores internos de la escuela como las diferentes organizaciones estatales o privada que apoyan el sector educativo.

Levaac (2.004, p.308) propone: “comprender la gestión local de las escuelas desde la teoría de la forma organizativa desarrollada por los economistas. La premisa fundamental, es que la teoría organizativa es aplicable a las empresas, las diferentes organizaciones del sector público y también es relevante para la educación”.

La teoría organizacional es una herramienta para mejorar la gestión en las diferentes entidades públicas y estatales, plantea primeramente que se tiene que tener claro la estructura organizativa, en el sentido que debe estar claramente definidas las obligaciones de todos los miembros de una escuela y su dependencia funcional. Considera que toda acción laboral se puede definir en términos de procesos, los cuales deben estar definidos y buscar su mejora permanente. Por ejemplo, en el área pedagógica el docente organiza su actividad en tres procesos: el momento en que planifica su sesión, la actividad en la clase misma con los estudiantes y la forma en que evalúa el aprendizaje de los alumnos. La gestión educativa se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Está relacionada con los objetivos educativos, los cuales han sido trabajados por cada escuela mediante el proyecto educativo institucional.
- Algunos autores dividen la gestión educativa en tres dimensiones: la pedagógica, la institucional y administrativa.
- Considera que la principal labor del director es la mejora de los aprendizajes, para lo cual debe acompañar de forma permanente al equipo docente, para orientarlos y asegurar el éxito de las diversas sesiones de aprendizaje.

### **2.3.2. Principios de la gestión educativa**

Los principios de la gestión educativa orientan el actuar del director dentro de una institución educativa, sirven para la autorregulación conductual con el fin que se desarrolle un liderazgo que fomente un adecuado ambiente laboral, propicio para generar una calidad en el servicio pedagógico al estudiante y administrativo hacia la comunidad.

Alvarado (2018, p.32) considera que la gestión educativa: “siendo esta una actividad técnica meramente operativa o pragmática, exenta de leyes científicas, por lo menos requiere de algunos principios orientadores en su aplicación, tales como anotados, los cuales por sí mismos indican su naturaleza e importancia”.

**Adaptabilidad.** Pires da Cruz et al. (2011, p. 7) reflexiona que: “las investigaciones de la escuela teórica de la adaptabilidad han demostrado que la sobrevivencia de las organizaciones radica en gran parte en su capacidad para adoptar diversos tipos de configuraciones estructurales, en contra del supuesto del sólo un mejor camino de la escuela clásica, generando una capacidad de adaptación a los cambios ambientales”.

La institución educativa debe construir ciertos planes de trabajo los cuales pueden ser modificados en su desarrollo. La actitud de un directivo de mantener una planificación rígida y sin modificaciones en el proceso puede ser contraproducente, toda vez que se producen nuevas necesidades en el alumnado, nuevas normas emitidas por el Ministerio de Educación o requerimientos de la localidad.

**Creatividad.** Logan & Logan (1980, p.22) define la creatividad como: “el proceso mediante el cual uno descubre algo nuevo, redescubre lo que ya había sido descubierto por otros, o reorganiza los conocimientos existentes que bien puede significar un incremento de dichos conocimientos”. La dirección debe fomentar la creatividad de su personal a través de los proyectos de innovación, por la cual la plana docente plantea soluciones alternativas ante las diversas dificultades encontradas en la construcción de los procesos de enseñanza aprendizaje. La plana jerárquica escolar debe tener una mentalidad abierta ante los cambios propuestos por el profesorado,

para lo cual debe desarrollarse una apertura psicológica para las nuevas ideas. La rigidez pedagógica, la costumbre o tradición algunas veces nos limitan para entender nuevas formas de enseñanza aprendizaje.

**Proactividad.** Aguilera (2017, p.9) considera que los directivos proactivos: “fundamentan sus juicios y actitudes no sólo en lo racional o lo instintivo, sino que lo equilibran dando una valoración a lo emocional de una forma más integral. Una diferencia de este tipo de personas, con respecto a los demás, es que mientras los reactivos actúan cuando se les ordena, los proactivos toman iniciativas”.

El principal sentido de la proactividad es la de evitar los problemas antes que estos se produzcan, para lo cual se toman las medidas necesarias para evitar los errores en la gestión. Es necesario tener claro el diagnóstico situacional basado en la experiencia de años anteriores para identificar aquellas fallas en la institución y así poder plantear acciones para evitarlas. Por ejemplo, si se ha identificado dificultades en la convivencia en los estudiantes, al iniciar el año escolar se deben realizar acciones para el control emocional o la realización de la escuela de padres de forma permanente para evitar la violencia como forma de solución de los problemas. El peor caso sería esperar que se sucedan actos de agresión entre los alumnos y que ningún docente realice ninguna actividad para el cuidado del bienestar físico y psicológico del alumnado.

**Participación e Involucramiento.** Subirats (2009, p.11) explica que: “muchas de las aproximaciones racionales relacionadas con la producción de decisiones públicas, acostumbran a fallar, al no entender que lo que seguramente es la esencia del proceso es el debate de ideas que los diferentes actores y protagonistas de la comunidad política donde se desarrollan las decisiones y se defienden.” La plana jerárquica de una escuela convoca a los miembros de la comunidad educativa con el fin que participen en las diferentes formas de planificación de actividades pedagógicas, busca su involucramiento con el fin que expresen su opinión y propongan diferentes líneas de acción para superar la problemática pedagógica o social de la institución educativa. Es necesario que el director comprenda que las ideas originales con las cuales se inicia un proceso de planificación, van a ir variando

y enriqueciéndose con la participación de los miembros de la comunidad. Los planes se construyen en equipo y de esta manera también se genera el compromiso necesario de los miembros de la comunidad. Planes de trabajo realizados sólo por el director sin la participación docente, no genera el sentido de compromiso e internalización de las acciones pedagógicas propuestas aún con la mejor intención.

**Concertación.** Licha (2003, p.6) realiza la siguiente propuesta: “La concertación como la búsqueda de acuerdos nacionales para la gobernabilidad democrática y la transformación social. Nuestro enfoque es considerar la concertación un área estratégica de la gerencia social, que apunta a democratizar el proceso de formación de políticas y de esta forma de contribuir al logro del desarrollo con democracia y equidad”. Lograr acuerdos entre los miembros de la comunidad educativa es elemental para la construcción de objetivos comunes dentro de la comunidad educativa. Con el fin de cumplir las diferentes acciones educativas el director debe dialogar con todos los miembros de la comunidad, tomando en cuenta sus opiniones y en conjunto plantean distintas actividades o toman decisiones para la mejora de los procesos en las distintas áreas. No sería productivo que el director empiece a tomar decisiones en la escuela considerando un solo grupo de maestros sin convocar a la comunidad educativa en forma general. La concertación plantea también la capacidad psicológica para que las opiniones distintas se plasmen en un sólo plan de acción del equipo en general.

**Eficiencia.** Lam & Hernández (2008, p.5) explica que la eficiencia es el “empleo de los medios de tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Consiste en un buen uso de los recursos, en lograr la mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios entonces se califica como eficiente quien logra la mayor productividad con el menor número de recursos.”

Los recursos o bienes materiales de una escuela deben ser utilizados con cuidado evitando su despilfarro o deterioro. El control de los bienes es responsabilidad de la plana jerárquica los cuales son utilizados en las distintas sesiones de aprendizaje o actividades pedagógicas, donde el docente o

personal administrativo asuma con responsabilidad el cuidado y uso correcto de estos. El robo, la pérdida o la incorrecta utilización de los bienes estatales puede generar diferentes sanciones o procesos administrativos.

### **2.3.3. Enfoques de la gestión educativa**

Se denominan enfoques de gestión a las diversas teorías existentes que sustentan la administración de las instituciones educativas. Alvarado (2018, p.32) explica: “en lo referente a los enfoques, podemos decir brevemente que no hay enfoque único, ni excluyente, creo que todos cobran relevancia, pero sobre todo el sistémico por su concepción de integridad y el estratégico por su novedad y futurismo que le es inherentes.”

**El Modelo Normativo Burocrático.** Weber (1921) citado por Ritzer (1993, p. 267) explica que: “desde un punto de vista meramente técnico la burocracia es capaz de alcanzar el más alto grado de eficacia y es, en este sentido, formalmente, el más racional de los medios de ejercer autoridad sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otra forma en precisión, en estabilidad, en el rigor de su disciplina y en su fiabilidad. Esto hace posible, pues un grado de cálculo de los resultados particularmente alto para los jefes de la organización, y para aquellos que actúan en relación a ella. Es finalmente superior en eficacia intensiva y en alcance de sus operaciones, y es capaz, formalmente de ser aplicada a toda clase de tareas administrativas”. El Estado es el responsable de plantear la política nacional educativa, para lo cual a través del Congreso de la República se promulgan leyes que dirigen la acción de los distintos funcionarios públicos a nivel nacional. El director de una escuela realiza sus acciones administrativas y pedagógicas amparados en un marco legal de carácter obligatorio. De esta manera el enfoque burocrático nos hace comprender que la acción de un directivo está organizada y limitada por la normatividad promulgada por los órganos del sistema estatal.

**Modelo Sistémico.** Álvaro (2015, p 249) explica que: “es propio del enfoque sistémico la observación como un todo complejo de partes interrelacionadas e interdependiente en lugar de entidades separadas compuestos por elementos que interactúan y dan forma a sistemas complejos cuya suma es mayor que sus partes. Las interacciones de estos elementos

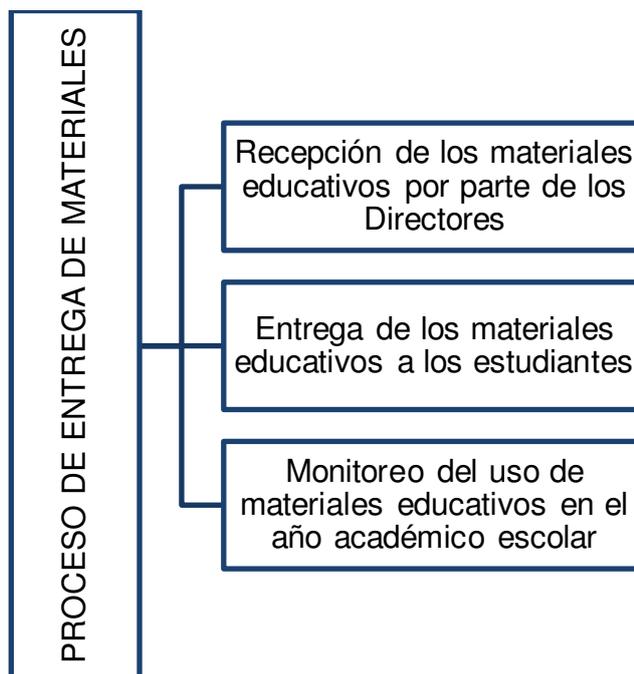
afectan el logro de los objetivos del propio sistema”. El enfoque sistema puede ser utilizado por los directores para entender el funcionamiento de un colegio como un organismo en el cual se realizan diversos procesos, bien pueden ser pedagógicos, institucionales y administrativos. Todas estas actividades que se realizan en una escuela influencia directamente en la mejora de los aprendizajes y el buen servicio al público usuario. Nieto (2013, p. 126) considera “el enfoque sistémico, de igual manera, se presentan tres pasos: identificar un sistema del cual el objeto por explicar es una parte, explicar el comportamiento o propiedades del sistema; y explicar el comportamiento o las propiedades del objeto en términos de su función o papel dentro del sistema”. El director de una escuela a través del enfoque sistémico debe identificar los procesos que se realizan dentro de su organización, por ejemplo:

- Sesiones de aprendizaje.
- Acciones para colocar las calificaciones en el SIAGIE.
- Acciones de recepción y entrega de materiales educativos a los alumnos.
- Acciones de la Asociación de padres de familia.
- Horario y funciones del personal de servicio.
- Acciones para la ejecución del mantenimiento preventivo.
- Distintos procesos más que se ejecutan en una escuela.

Todas las actividades pueden entenderse como procesos pedagógicos y administrativos, en su entendimiento siempre tienen un inicio, desarrollo y fin, con lo cual se requiere identificar sus fortalezas y debilidades, a fin de incorporar los cambios necesarios para que todo sea un sistema integral, eficiente que tenga como fin último mejorar la calidad educativa y brindar un servicio de calidad al público usuario.

Alvarado (2018, p.49) considera que: “el enfoque sistémico 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, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la autorregulación o el desarrollo del propio sistema”. Las acciones que se realizan en una escuela pueden ser representadas

mediante un modelo mental e identificar sus debilidades a fin que puedan implementar mejoras.



*Figura 2. Modelo de procesos sobre distribución materiales.* Nota: *Creación propia.*

**Enfoque Estratégico:** López (2013, p. 2) explica: “la planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados”. En las escuelas del Perú se implementa la planeación estratégica a través de un documento denominado Proyecto Educativo Institucional, por el cual principalmente se planifican distintas acciones pedagógicas para la mejora de los aprendizajes, donde interviene toda la comunidad educativa. El Proyecto Educativo Institucional plantea los siguientes puntos:

- La visión de la institución educativa, es decir la forma en que la escuela se proyecta a largo plazo, con servicios educativos de calidad y una correcta percepción por parte de la comunidad usuaria.
- La misión, en la cual se identifica claramente los servicios que brinda la organización educativa a la comunidad en un momento dado.
- La construcción del diagnóstico de la organización educativa mediante la aplicación de la técnica del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Así principalmente se identifican las debilidades con el fin de plantear acciones para solucionarlas en un mediano futuro. Las metas de logro y los indicadores de avance son básicos para medir el nivel de superación de las debilidades encontradas.

A través del PEI se plantean las acciones a realizar con el fin de lograr las metas institucionales y así superar las debilidades o falencias del grupo organizacional. El Ministerio de Educación obliga que la institución educativa construya su proyecto educativo institucional, la cual debe ser liderada por el director con la participación de toda la comunidad educativa.

**Enfoque Gerencial.** Carrasco (1999,101) explica que: “Las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad que las organizaciones interactúen con y en el entorno para transformarlo a través de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad y la información y conocimientos compartidos que permitirán desarrollar liderazgos con mayor capacidad de generar y administrar cambios”. El enfoque gerencial considera que las organizaciones deben relacionarse entre sí con el fin de lograr sus propósitos, de esta manera el director de una escuela debe relacionarse con el centro de salud, comisaría, parroquia, municipalidad, etc.; con el fin de recibir apoyo de capacitación o atención a las necesidades de la comunidad educativa. Uno de los principales objetivos de un director es la construcción de una organización capaz de administrarse a sí misma, que los trabajadores realicen sus acciones de manera adecuada, porque han tomado consciencia de su labor y la necesidad de brindar un buen servicio a la comunidad. Es básico que los conocimientos de todas las actividades

escolares sean conocidas por el máximo de sus miembros, a fin que todos puedan ayudar en su realización y asuman la responsabilidad del buen desarrollo de estos. Adair (1990) citado por Ramírez (2012,p 92) explica que: “De esta manera el gerente se convierte en el elemento dinámico de las empresas, para que puedan producir eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan responderá a los objetivos declarados por la empresa y no a los objetivos que sus miembros quieran declarar, de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas, Así, la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de gerentes como líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas y riesgos y respaldarlas cuando fallan”.

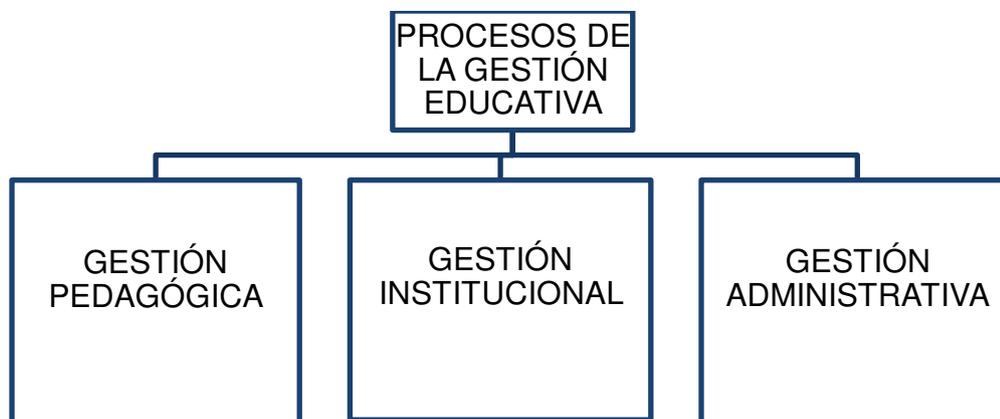
Con el fin que el director involucre a su personal pueda realizar:

- Los empleados tienen que ser frecuentemente capacitados sobre la filosofía de la escuela, su misión, visión y propósitos institucionales. De esta manera los trabajadores deben asumir las acciones de mejora de una escuela como propias y actuar en beneficio de la organización escolar.
- Una escuela debe estructurarse en diversos equipos de trabajo, en la cual se generen responsabilidades y se comunican entre sí.
- Se debe fomentar la innovación peramente y tener el tiempo suficiente para escuchar a los empleados que tienen nuevas ideas para la mejora del servicio a la comunidad.
- Una organización educativa debe mantener un buen clima laboral, donde el director actúa de forma respetuosa e igualitaria con el resto del personal a cargo.

#### **2.3.4. *Procesos de la gestión educativa***

Alvarado (2018, p. 185) explica: “tal como se observa en el organigrama del viceministerio de gestión pedagógica, que comprende todas las actividades referidas al desarrollo educativo de los estudiantes, que finalmente se materializan en las instituciones educativas, la administrativa que ver con el

manejo de los recursos que hacen posible el proceso educativo; y la institucional con diversas actividades o procesos que son inherentes a la administración”. De esta manera se estructura el Ministerio de Educación en torno a tres procesos: el pedagógico, el administrativo e institucional.



*Figura 3. Procesos de la gestión educativa.* Nota: Adaptado de “Gestión Educativa”, Alvarado, O. 2018. Editorial Universitaria, p. 185

La gestión educativa está organizada en torno a tres procesos, siendo la principal la pedagógica vinculada a las acciones del director en relación al personal docente que tiene como objetivo mejorar las sesiones de aprendizaje de forma permanente, la institucional la cual construye documentos que organizan el trabajo pedagógico de corto, mediano y largo plazo; y el administrativo que utiliza todos los recursos para apoyar el trabajo del personal docente.

### **2.3.5. Gestión pedagógica**

La gestión pedagógica puede ser conceptualizada a través de la aplicación del plan de acompañamiento y monitoreo por parte de la comunidad educativa, el conocimiento y utilización de la propuesta pedagógica del currículo nacional, la actuación del director en base al marco del buen desempeño directivo y el conjunto de actividades que tienen como fin el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.

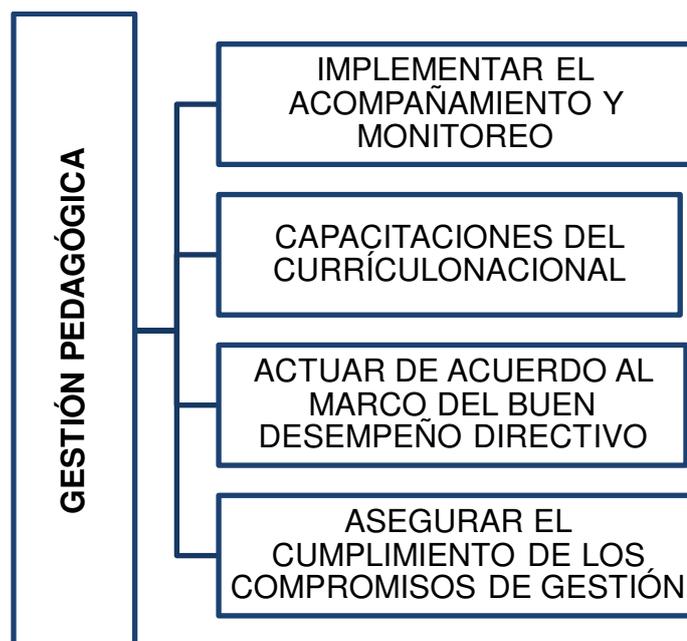


Figura 4. Dimensiones de la gestión pedagógica. Nota: Elaboración propia.

**Plan de acompañamiento y monitoreo.** El plan de acompañamiento y monitoreo es el documento pedagógico que tiene como objetivo mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, en base a una serie de acciones ejecutadas por la plana jerárquica y coordinadores académicos para la mejora del desempeño docente, como: capacitaciones, análisis de la planificación curricular, observaciones de clases, grupos de interaprendizaje, talleres o procesos de reflexión de la práctica docente.

Tentalean (2016, p.1) explica “el Monitoreo Pedagógico es una tarea que debe realizar el director de la Institución Educativa, con el fin de buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le guíe en busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes. Su meta será elevar la calidad educativa en su Institución, para esto buscará la ejecución de acciones de acompañamiento que le lleven a la excelencia educativa”.

El monitoreo y acompañamiento pedagógico parte de la premisa que el director es el mediador que influye en el personal docente a fin de mejorar su práctica pedagógica. El plan se inicia con el diagnóstico pedagógico donde la comunidad educativa identifica sus debilidades y limitaciones como: desconocimiento de estrategias para el desarrollo de competencias matemáticas, falta de estrategias lúdicas o problemática docente en su

relación socioemocional con los estudiantes, etc. A partir de estas debilidades se proponen actividades de capacitación para la superación de las falencias detectadas. Luego se definen la cantidad de docentes que va a ser monitoreado, en especial las fechas de la visita al aula, es recomendable que sean tres a lo largo del año escolar, las cuales se denominan de inicio, procesos y salida. Esto con el fin de evaluar el desempeño del profesor y si cumple con las indicaciones pedagógicas propuestas por el director o coordinador académico.

Es necesario que la dirección verifique el diseño curricular propuesto por el profesor a fin de asegurar que las competencias tengan relación con el grado, que se considere las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, las acciones pedagógicas partan de la situación significativa, se evalúe formativamente y que el producto o evidencia responda a la competencia seleccionada.

El plan de acompañamiento debe utilizar como principal estrategia la observación de la clase misma por parte del director con el fin de identificar si las acciones planificadas se cumplen en el actuar del docente a la vez que se reconoce las relaciones humanas que ocurran en el salón de clase. El director a través del instrumento del cuaderno de campo escribe todo lo sucedido en la sesión, para posteriormente realizar un proceso de reflexión con el docente.

Después de la observación de la clase, el director y el docente deben reunirse en un espacio privado, con el fin de compartir sus experiencias pedagógicas en relación a la clase desarrollada. El enfoque crítico reflexivo orienta en que es el mismo docente quien debe explicar sus fortalezas y debilidades en su acción pedagógica, por lo tanto, el director debe plantear preguntas adecuadas a fin de fomentar la reflexión docente sobre su actuar pedagógico.

Tagle (2011, p. 212) sobre el enfoque reflexivo explica que “es importante indicar que Dewey y Schon parecen coincidir en que la reflexión es una forma de pensamiento deliberado y consciente la cual involucra un cuidadoso análisis de presupuestos, ideas y conocimientos. De acuerdo a estos autores, la reflexión y la acción estarían estrechamente relacionadas, esto es, la

reflexión estaría cimentada en la acción o experiencia y, al mismo tiempo, la modificaría”.

El equipo directivo asesora al equipo docente basándose en el enfoque crítico reflexivo, en el cual se fomenta que el mismo docente a través de un diálogo fluido reconozca las características de su desempeño y se comprometa a realizar actividades de mejora. De ninguna manera la asesoría debe entenderse como el discurso del director sobre las falencias pedagógicas del docente en el desarrollo de su sesión, es en sí un diálogo franco y sincero, donde dos profesionales comparten su experiencia pedagógica.

Para finalizar el plan debe incorporar la estrategia de los grupos de interaprendizaje, el cual es un espacio donde los profesores comparten sus logros y experiencias exitosas al resto de sus colegas; y la estrategia de los talleres, donde se invita a un experto en un tema específico para realizar capacitaciones a todo el personal docente.

***El Currículo Nacional.*** El Currículo Nacional es la propuesta pedagógica del Estado, la cual considera que la educación peruana tiene como objetivo principal desarrollar competencias en los estudiantes, para esto ofrece un listado de competencias, enfoques transversales, estándares de desempeño basando su propuesta en el enfoque constructivista inspirado en Gian Piaget, David Ausubel, Lev Vigotsky, Howard Gardner, etc. Se propone que la resolución de problemas debe ser la principal estrategia para el desarrollo de competencias en el alumnado. El currículo también presente los perfiles y los enfoques transversales, la primera para definir las características del ciudadano ideal que se espera del educando al finalizar la educación básica regular y la segunda fomenta una serie de conductas deseables basada en una serie de principios de la Educación peruana.

De Zubiria (2013, p.17) explica que “la función principal del currículo es permitir trasladar los principios y los propósitos pedagógicos al aula de clase. Es por ello que el currículo debe sintetizar la praxis pedagógica y orientar la acción y la reflexión que genera nuestra praxis. El currículo pone en diálogo la teoría y la práctica, la reflexión y la acción, los principios pedagógicos didácticas de aula”.

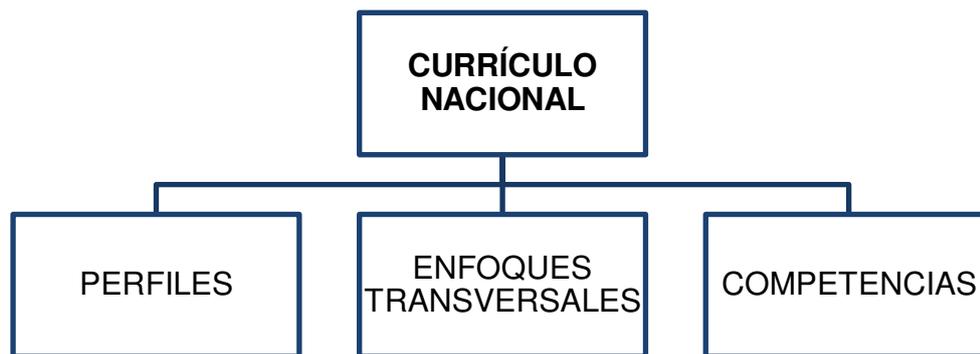


Figura 5: **Organización del currículo nacional.** Nota: Adaptado del “Currículo Nacional de la Educación Básica”, MINEDU, 2016, p.192

**Perfil de egreso.** El perfil de egreso plantea la aspiración del nuevo hombre peruano al finalizar la educación básica regular, el cual se caracteriza por identificarse con la cultura peruana, aceptar la democracia como sistema político y forma de vida, que se conduzca bajo un estilo de vida saludable, se comunica de forma adecuada en su lengua materna, tenga un espíritu de investigación basado en los aportes de la ciencia, gestione emprendimientos económicos, utilice y pueda crear tecnologías de información, considere el aprendizaje permanente a lo largo de su vida y desarrolle su dimensión espiritual.

#### Cuadro 1

##### Lista de perfiles del currículo nacional

N°	Lista de perfiles
1	El estudiante se reconoce como persona valiosa y se identifica con su cultura y diferentes contextos.
2	El estudiante propicia la vida en democracia a partir del reconocimiento de sus derechos y responsabilidades.
3	El estudiante practica una vida activa y saludable para su bienestar, cuida su cuerpo
4	El estudiante se comunica en su lengua materna, en castellano como segunda lengua y en inglés como lengua extranjera de manera asertiva y responsable.
5	El estudiante indaga y comprende el mundo natural y artificial utilizando conocimientos científicos en diálogo con saberes locales.

6	El estudiante interpreta la realidad y toma decisiones a partir de conocimientos matemáticos que aporten a su contexto.
7	El estudiante gestiona proyectos de emprendimiento económico o social de manera ética.
8	El estudiante aprovecha responsablemente las tecnologías de la información y de la comunicación para interactuar.
9	El estudiante desarrolla procesos autónomos de aprendizaje en forma permanente para la mejora continua de su proceso de aprendizaje y de sus resultados.
10	El estudiante comprende y aprecia la dimensión espiritual y religiosa en la vida de las personas y de las sociedades.

*Fuente.* Adaptado del “Currículo Nacional de la Educación Básica”, Ministerio de Educación. 2016, p.16

**Enfoques transversales.** Los enfoques transversales se definen como un conjunto de conductas propuestas por el Currículo Nacional con el fin de construir una sociedad más justa y equitativa. Se requiere un ciudadano peruano que respete los derechos humanos, incorpore a las personas con capacidades especiales a la vida rutinaria, identifique y considere las diferencias culturales de los pueblos originarios, acepte la igualdad de hombres y mujeres para desempeñarse en diferentes actividades de la sociedad, tenga consideración por el cuidado del medio ambiente, internalice los conceptos del bien común para el cuidado de los espacios públicos y la conservación de nuestro legado cultural; y desarrolle la excelencia y la mejora continua como forma de actuación académica y laboral.

#### *Cuadro 2*

#### **Enfoques transversales del currículo nacional**

N°	Lista de perfiles
1	Enfoque de derechos
2	Enfoque Inclusivo o de atención a la diversidad.
3	Enfoque Intercultural
4	Enfoque Igualdad de Género.
5	Enfoque Ambiental.

---

6 Enfoque Orientación al bien común.

---

7 Enfoque Búsqueda de la Excelencia.

---

*Fuente:* Adaptado del “Currículo Nacional de la Educación Básica”. Ministerio de Educación del Perú, 2016, p. 19

**Competencias.** Se denomina competencias al conjunto de habilidades, capacidades, técnicas o principios éticos, los cuales utilizamos de forma integral en diferentes asuntos de la vida diaria o al resolver un ejercicio académico. Por ejemplo, un ingeniero competente lo es en la medida que conoce profundamente la matemática, sabe relacionarse con las autoridades y pobladores a los cuales va a construir una obra; y es una persona honrada que utiliza los materiales adecuados.

Tobon (2015, p. 107) considera que “las competencias son actuaciones integrales ante actividades y problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético. En tal perspectiva, están construida por procesos subyacentes (cognitivos-afectivos) así como también por procesos públicos y demostrables, en tanto implican siempre una acción de si para los demás y/o el contexto”.

Proponemos que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y principios morales los cuales se relacionan de manera intrínseca con el fin que el hombre pueda solucionar distintas dificultades que existen en su vida personal, social o laboral. Una persona es competente, en la medida que de forma autónoma pueda encontrar diversos medios para superar sus limitaciones personales y realizar diversas tareas de manera eficiente.

Un individuo competente se caracteriza por tener una actitud positiva hacia la vida, de forma permanente desarrolla procesos de autocapacitación, sabe conocer sus emociones y domina permanentemente sus impulsos; y su conducta está limitada en sólidos principios éticos y morales.

El currículo nacional propone un grupo de competencias, las cuales son desarrolladas por las distintas áreas curriculares.

## Cuadro 3

**Competencias del currículo nacional**

<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
1	Construye su identidad.
2	Se desenvuelve de manera autónoma a través de su motricidad.
3	Asume una vida saludable.
4	Interactúa a través de sus habilidades socio motrices.
5	Aprecia de manera crítica manifestaciones artístico-culturales.
6	Crea proyectos desde los lenguajes artísticos.
7	Se comunica oralmente en su lengua materna.
8	Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.
9	Escribe diversos tipos de textos en lengua materna.
10	Se comunica oralmente en castellano como segunda lengua.
11	Lee diversos tipos de textos escritos en castellano como segunda lengua.
12	Escribe diversos tipos de textos en castellano como segunda lengua.
13	Se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera.
14	Lee diversos tipos de textos escritos en inglés como lengua extranjera.
15	Escribe diversos tipos de textos en inglés como lengua extranjera.
16	Convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común.
17	Construye interpretaciones históricas.
18.	Gestiona responsablemente el espacio y el ambiente.
19.	Gestiona responsablemente los recursos económicos.
20.	Indaga mediante métodos científicos para construir conocimientos.
21	Explica el mundo físico basándose en conocimientos sobre los seres vivos; materia y energía; biodiversidad, Tierra y universo.
22	Diseña y construye soluciones tecnológicas para resolver problemas de su entorno.
23	Resuelve problemas de cantidad.

24	Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio.
25	Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre.
26	Resuelve problemas de forma, movimiento y localización.
27	Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.
28	Se desenvuelve en entornos virtuales generados por las TIC.
29	Gestiona su aprendizaje de manera autónoma.
30	Construye su identidad como persona humana, amada por Dios, digna, libre y trascendente, comprendiendo la doctrina de su propia religión, abierto al diálogo con las que le son cercanas *
31	Asume la experiencia del encuentro personal y comunitario con Dios en su proyecto de vida en coherencia con su creencia religiosa

*Fuente.* Adaptado del “Currículo Nacional de la Educación Básica”. Ministerio de Educación del Perú, 2016, p. 44

**Compromiso de Gestión Escolar.** El Ministerio de Educación promueve los compromisos de gestión escolar el cual consiste en una serie de prácticas que el director debe realizar en su gestión diaria encaminada a mejorar la calidad de los aprendizajes en su institución educativa. Los compromisos consideran que, si el director promueve que el tiempo que los alumnos están en la escuela sean dedicados exclusivamente a acciones de aprendizaje, que se realicen acciones de acompañamiento y monitoreo al personal docente y se fomente el bienestar emocional de los educandos, entonces esto influenciará de forma positiva el rendimiento académico de los alumnos y evitará la deserción escolar.

**Marco del Buen Desempeño Directivo.** Se entiende por Marco del Buen Desempeño Directivo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación del Perú, mediante resolución de secretaria general n°304-2014-MINEDU, en la cual se plantean las competencias que un director debe desarrollar en su gestión, como: conducir los procesos de planificación curricular, fomentar la colaboración de toda la comunidad en torno a la mejora de los aprendizajes, poner a disposición de los aprendizajes los materiales existentes, fomentar un proceso de evaluación permanente, desarrollar procesos de formación continua del equipo docente y verificar in situ las

sesiones de aprendizaje desarrollado por el profesorado de su institución educativa.

#### Cuadro 4

### Dominios y competencias del marco del buen desempeño directivo

DOMINIOS	COMPETENCIAS
<p>DOMINIO 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar las reformas de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <hr/> <p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <hr/> <p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p> <hr/> <p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas con el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> <hr/>
<p>Dominio 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemática al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <hr/> <p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje</p>

*Fuente:* Recuperado del “Marco del Buen Desempeño del Directivo”, Ministerio de Educación del Perú, 2014, p 35

Con el fin que el director pueda cumplir con el marco del buen desempeño directivo debe ser líder en el sentido que logre movilizar a todo el personal docente y administrativo a realizar acciones en beneficio final de los aprendizajes de los estudiantes.

**Liderazgo.** Alfonso, I. et al. (1999, p.32) considera que el “liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”. Gómez (2,002, p. 61) explica que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. El director a través de capacitaciones y monitoreos debe influir directamente en el personal docente para la mejora permanente de su desempeño en clase. Con el fin de desarrollar un liderazgo permanente la plana jerárquica debe estar permanentemente actualizada en temas pedagógicos, tener un buen manejo de las respuestas socioemocionales a los distintos problemas de la escuela y tener una ética permanente en su conducción personal. El aprendizaje podrá desarrollarse con el apoyo de todos los miembros de la comunidad educativa y el director es el responsable de vincular tanto al personal docente y administrativo con el fin de generar las mejores condiciones para el logro de los aprendizajes.

**Motivación.** La motivación tiene que ver con el estado de ánimo con que las personas realizan diversas actividades, en el caso de las escuelas está relacionado con el dinamismo y la buena actitud del personal docente para preparar y ejecutar sus diversas actividades de aprendizaje. Santrock (2002, p. 432) explica que la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma en que lo hacen “. Motivar a la comunidad educativa es fundamental para el logro de las metas. Existen dos formas de motivación, la primera es la intrínseca mediante la cual el personal se motiva así mismo de forma permanente y la segunda es la extrínseca donde otro individuo o el jefe agradece o premia al subalterno por el trabajo bien realizado. Ambas formas son de suma importancia para fomentar el trabajo permanente y de calidad. Lo importante es lograr que el personal docente y administrativo se concientice sobre la importancia de su labor para beneficio de los jóvenes estudiantes; y de los nobles ideales que significa ser maestro.

### **2.3.6. Gestión Institucional**

La dimensión gestión institucional está relacionada con los procesos de planificación que realiza la comunidad docente liderada por el director con el fin de tener claras las metas y actividades de la institución educativa. Una escuela debe tener los documentos de gestión como el proyecto educativo local, el proyecto curricular institucional y el plan anual de trabajo, con el fin de organizar las acciones educativas a mediano y largo plazo, identificando los indicadores educativos a fin de plantearse metas de mejora. explica que “la gestión institucional está relacionada directamente con los siguientes procesos: planificación, organización, dirección, coordinación y control”. Alvarado (2018, p.185)

**Planificación.** Saavedra et al., (2001, p.29) considera que: “el proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno”.

Planificar significa imaginar una serie de actividades a lo largo de un período escolar, las cuales tienen objetivos académicos, con este fin se convoca a toda la comunidad educativa donde se toman sus ideas y se acuerda su realización en diferentes momentos del año académico escolar. Todas estas actividades planificadas requieren de diferentes recursos sean materiales, económicos y humanos, para lo cual se compromete a los miembros de la comunidad educativa en su ejecución. A continuación, se detallan los principales documentos de planificación con la que debe contar una institución educativa.

**Proyecto Educativo Local.** El Proyecto Educativo Local es un documento realizado por las diferentes instituciones de la comunidad, organizaciones público y privadas lideradas por el alcalde; su propósito es la construcción de objetivos de corto, mediano y largo plazo para la mejora de la calidad de vida en todo el distrito, así como el establecimiento de líneas educativas de inversión que orienten los recursos presupuestales estatales para la mejora educativa. La construcción del proyecto educativo local tiene

como aspecto fundamental involucrar a la sociedad con el fin de identificar la problemática local y proponer propuestas y consensos para su solución.

***El Proyecto Educativo Institucional.*** Lavín citado por Villegas (2016, p.201) explica que “el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración”.

Las instituciones educativas deben tener como primer documento de organización el Proyecto Educativo Institucional en el cual se plasman las metas a largo y mediano plazo en las diferentes dimensiones de los compromisos de gestión, como los indicadores de matrícula, proceso de monitoreo, bienestar escolar, cumplimiento de las horas lectivas y logros de aprendizaje. El PEI se organiza de la siguiente manera: se presenta los datos principales de la institución, se plantea la identidad institucional compuesta por la visión, misión y valores institucionales; se plantea los análisis situacionales donde se describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización educativa en base a los compromisos de gestión escolar y finalmente se plantea una propuesta de gestión centrada en los aprendizajes, esta última propuesta contiene las acciones para solucionar o mitigar la problemática encontrada.

De esta manera el Proyecto Educativo Institucional organiza a la comunidad educativa para comprometerla en acciones para solucionar su problemática encontrada y así mejorar la calidad de los aprendizajes.

***Plan Anual de Trabajo.*** Coaila (2017, p. 18) explica que el “Plan Anual de Trabajo PAT – es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido podemos afirmar que se trata de un plan operativo”

El plan anual de trabajo planifica las acciones de una escuela en un año académico escolar en relación directa con las metas planteadas en el proyecto educativo institucional. Todas estas acciones se plantean en el cumplimiento de los compromisos de gestión en las cuales participa toda la comunidad educativa. Las acciones planteadas pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Los planes anuales de trabajo deben considerar la acción a realizar, su relación con el compromiso de gestión escolar, las personas responsables en el cumplimiento de dicha actividad, el personal administrativo que da soporte logístico a estas actividades y los recursos económicos necesarios. El PAT debe ser evaluado de forma permanente a fin de verificar hacer un análisis de todas las actividades realizadas.

**Organización.** Velásquez ( 2007, p. 132) considera que “la organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retornos para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permite interrelacionarse adecuadamente con un entorno”. La comunidad educativa se organiza en un personal que recibe un salario del estado y tiene deberes de acuerdo a su función también la de un grupo de alumnos los cuales reciben la educación por parte del profesorado y el servicio administrativo necesario. En esa relación se producen diversos conflictos, por deficiencias en las diferentes acciones o procesos administrativos. Una correcta organización se estructura de forma adecuada de tal forma que siempre brinde un correcto y eficiente servicio a la comunidad educativa. La organización escolar es fundamental para ver la responsabilidad del personal que labora en la escuela, definir los horarios de atención a los alumnos y padres de familia, identificar de forma adecuada los diferentes procesos administrativos y comunicar de forma eficiente las diferentes normas emitidas por los entes superiores de gobierno.

**Manual de Organización de Funciones.** El Manual de organización y funciones (MOF) es un documento legal que tiene como principal función describir las obligaciones del personal que labora en una institución educativa, desde el cumplimiento de su horario laboral, la relación de deberes pedagógicos o administrativos y la responsabilidad sobre los bienes que le entrega el colegio para el cumplimiento de sus funciones. La máxima autoridad legal de un colegio es el director y este tiene que realizar el debido proceso de control a fin que todos los trabajadores cumplan con sus funciones previstas, asegurando que se otorgue un buen servicio público a la comunidad.

**Manual de Procedimientos Administrativos:** Se entiende por Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) el documento donde se establecen los servicios que brinda una institución educativa, se describe su procedimiento y establecen responsables en su ejecución, todo en beneficio que los procesos administrativos sean claros y eficientes para el público usuario. El MAPRO debe mostrar diversos flujogramas para organizar los diversos servicios administrativos, de esta manera tanto padres o alumnos conocen sobre quién es el responsable de un acto administrativo y el tiempo que demora; por ejemplo, en el MAPRO deben aparecer: donde presento mi documento para que el colegio me entregue mi certificado de estudio, el tiempo que demora y quién es el responsable de la entrega de dicho documento al público usuario.

**Dirección.** Ruiz (2012, p. 6) explica que “la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de las empresas, identificando el papel que desempeña el gerente o el supervisor, conociendo los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo, además de identificar las ventajas que cada uno representa”. La dirección es la parte modular de los procesos de planificación y de control del personal y los procesos administrativos, es importante para guiar las acciones organizativas al cumplimiento de las diferentes metas propuestas. El director de una escuela debe ser un líder pedagógico con el fin de capacitar de forma permanente a su personal docente, un conocedor de la gestión institucional a fin de planificar y plantear de forma adecuada las metas de la organización y un correcto

administrador a fin de utilizar con ética los diversos recursos económicos y materiales de un colegio con fines educativos.

**Coordinación.** La coordinación garantiza la comunicación permanente de las distintas áreas laborales para la planificación, ejecución y evaluación de las distintas actividades pedagógicas organizadas por la institución educativas para lograr el cumplimiento de las metas educativas. Todas las actividades institucionalizadas deben ser internalizadas por el personal en el proceso de planificación, deben ser escuchadas todas las voces, así se tiene una visión más amplia de lo que se desea hacer tanto en el plano pedagógico como logístico. En el momento que se realiza la actividad todas las partes responsables deben estar presentes y tomar decisiones rápidas ante los diferentes imprevistos que suceden en la realización de la acción pedagógica. Por ejemplo, en una actividad de capacitación a los padres de familia el equipo de sonido se malogre o que falte las fotocopias en un taller de tutoría. El director debe dar la confianza al personal a cargo de las actividades de solucionar tales problemas. Al final de la actividad siempre debe darse un momento de reflexión, toda vez que se tiene que identificar si se cumplieron las metas de la actividad prevista, si se logró la participación de los individuos invitado; y aquellos aspectos positivos y negativos en su realización, todo esto para mejorar la acción pedagógica la próxima vez que se realice.

La coordinación es fundamental ya que todos los aspectos pedagógicos están vinculados a los aspectos logísticos, por lo tanto, el conocimiento del personal administrativo y la selección de los recursos son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales en relación con lo propuesto en el proyecto educativo institucional y plan anual de trabajo.

**Control.** Dextre & Del Pozo (2012, p.72) consideran que el control “es una función dinámica inmersa en las actividades operaciones y procesos que realiza la administración. Su propósito es alertar, detectar y orientar la corrección de las desviaciones de planes. Esta acción vigilante es importante en el proceso del tiempo. La oportunidad de conocer las desviaciones y deficiencias que señalan: no se alcanzarán las metas; se torna imperativa – en la medida que sea oportuna la corrección- se podrá dar el viraje necesario

para retomar el camino apropiado en la ejecución de actividades. Esperar conocer los resultados para recién medir y evaluarlos resulta ineficiente si la ocasión para las correcciones quedó desfasada”. El director de una escuela tiene que controlar de forma permanente que el personal de su institución educativa cumpla con sus funciones y deberes de acuerdo a las diferentes normas del ministerio de educación, ley de procedimientos administrativos y el propio reglamento interno. A la vez también ser cauteloso en el cumplimiento de los diferentes procesos administrativos que se realizan en la escuela. En algunas ocasiones llamar la atención o sancionar algunas faltas reiterativas por parte del personal que no cumple con sus funciones previstas en los documentos de control administrativos.

**Reglamento Interno.** Ulloa (2016, p.90) explica que “El Reglamento Interno de Trabajo es una norma que puede ser creada por el empleador. En ese sentido, su posición en el sistema de fuente es residual dado que no puede contravenir el contenido de las normas heterónomas, ni tampoco el convenio colectivo. Sin embargo, la jurisprudencia lo ha considerado muchas veces para evaluar la validez de un despido o la existencia de una relación laboral”. El Reglamento interno es un documento de gestión que sirve para regular las relaciones y obligaciones entre el empleador y los trabajadores. Asimismo, se establece el régimen disciplinario, sanciones, medidas de seguridad y salud en el trabajo. Dicho reglamento tiene carácter obligatorio en todas las entidades, debiendo inscribirse ante el ministerio de trabajo desde su origen y sus correspondientes modificaciones. En una institución educativa se construye el reglamento interno en base a las leyes emitidas por el Ministerio de Educación y sirven para definir claramente los deberes de los miembros de la comunidad educativa con el fin de dar un buen servicio al público usuario.

**Control de asistencia y cumplimiento de horas efectivas.** Mediante la resolución de Secretaría General N° 326 el director de una escuela tiene la responsabilidad de controlar el cumplimiento de los horarios de trabajo del personal a su cargo, hacerle entrega con documento oficial de la hora de llegada y salida al centro laboral. Con el fin de controlar esta acción de control implementa puede implementar un libro de asistencia debidamente

legalizado o distintos aparatos electrónicos. En el caso de los docentes muy aparte de los horarios laborales, se verifica el cumplimiento de las horas efectivas por la cual las actividades del docente en el aula deben estar dirigida exclusivamente a generar procesos de enseñanza aprendizaje. Todas estas acciones de control son enviadas al finalizar el mes a la unidad de gestión educativa local a fin que se realicen los descuentos del personal que falta o llega tarde de manera continua. A la vez también el director puede iniciar un proceso administrativo disciplinario a los profesores que falten de forma permanente a la institución educativa.

**Organización del CONEI.** El consejo educativo institucional es el principal órgano de control de una institución educativa y se forma con la participación de la comunidad educativa. Las diferentes actividades pedagógicas y administrativas que realiza un director tienen que tener de forma obligatoria la presencia de miembros del CONEI, los cuales actúan como veedores, con el fin de dar transparencia a los distintos actos administrativos. El CONEI tiene la obligación de verificar el buen uso de los recursos económicos, ser parte de la comisión de mantenimiento preventivo, estar atengo al proceso de matrícula de los estudiantes, emitir opinión en diferentes procesos de evaluación, ser parte de la evaluación de desempeño laboral docente y colaborar con el director para el cumplimiento de las horas efectivas.

### **2.3.7. Gestión Administrativa**

Alvarado (2018, p.185) explica que la gestión administrativa “tiene que ver con el manejo de recursos que hacen posible el proceso administrativo”.

La gestión administrativa explica la forma en que los recursos humanos y materiales deben ser utilizados con eficacia y eficiencia para alcanzar las metas propuestas en la ejecución de las distintas actividades educativas. Es fundamental que exista un control de los materiales, los recursos económicos, incluso tenerlos inventariados de forma correcta, con el fin de evitar su mal uso y pérdidas.

**Manejo de personal.** Higuera D. (2011, p.69) considera que el manejo de personal “se enfoca en el análisis de cargos, reclutamiento,

selección, capacitación, seguridad e higiene, remuneración, evaluación del desempeño y auditoría. Estos procesos son responsabilidades del área funcional de recursos humanos. Dichas responsabilidades se han organizado en cuatro grupos denominados subsistemas de recursos humanos, a saber: subsistemas de admisión, de compensación, de desarrollo y acompañamiento”.



*Figura 6. Subsistemas de recursos humanos. Nota: Adaptado de “Del manejo de personal a la dirección de personas”, Higuera D. 2011, INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y sociales, p. 69*

El manejo del personal de una institución educativa se divide tanto en las acciones realizadas con el personal docente y el personal administrativo. Sobre el primero está en relación al plan de monitoreo y acompañamiento, el segundo está en relación directa al cumplimiento del manual de procedimientos administrativos. En ambos casos es necesario la capacitación permanente, el control de sus acciones y evaluaciones permanentes con el fin de detectar las debilidades para implementar acciones de mejora. El director de un colegio debe diferenciar las relaciones laborales de las amicales, entendiendo que las relaciones laborales están marcadas primeramente por las obligaciones que contrae el trabajador con la entidad de servicio en sus

obligaciones y deberes para con la institución; por lo que su cumplimiento tiene carácter obligatorio y a cambio recibe un salario mensual.

**Racionalización del personal.** La resolución viceministerial n° 307-2019 guía los procesos de racionalización en una escuela que consiste en que una comisión escolar presidida por el director, ante el hecho de la existencia de bajas metas de matrícula identifica a los docentes nombrados con más baja escala magisterial a fin que la Unidad de Gestión Educativa Local decida mover la plaza docente a otra escuela con mayores metas de matrícula. La realización anual del proceso de racionalización es una permanente en el actuar administrativo de los directores, es controversial en el sentido que generan movilización del personal docente en medio del año académico escolar, ocasionando cambio de profesores y disminución de las aulas. En el caso de la localidad de Recuay los procesos de racionalización varios colegios se convierten en unidocentes para finalmente desaparecer ante la falta de alumnos para su matrícula escolar.

Los procesos de centralización del Perú, donde la mayoría de empresas y servicios se encuentran en la zona de costa trae como consecuencia la migración andina permanente, en la que pueblos enteros van desapareciendo en la cordillera de los Andes para luego formarse asentamientos humanos en los desiertos costeros. Tal migración genera también el cierre de escuelas a lo largo de la sierra peruana.

**Materiales.** Son todos los activos fijos con los que cuenta una institución educativa siendo la labor del director su cuidado y uso racional. Los materiales educativos se compran en base a las necesidades reales del colegio, se busca que los insumos sean de calidad y siempre se tienen que almacenar de forma adecuada para evitar su deterioro. En el caso de los libros o cuadernos de trabajo entregados por el Ministerio, estos deben ser prontamente entregados a los estudiantes como aspecto fundamental para la realización de las sesiones de enseñanza aprendizaje.

Los inventarios se refieren a todos los bienes que cuenta el colegio, cada material tiene códigos las cuales son entregados por la UGEL. Es responsabilidad del director el cuidar y preservar todos los bienes con los que

cuenta el colegio público. Cuando ingresa un nuevo material se conoce como el proceso de dar alta a través de incorporar a los archivos del colegio con un nuevo código. En el caso que el material sea ya desfasado, o este malogrado se le realiza el proceso de dar de baja. En el caso que haya pérdidas o robo, el director está obligado a comunicar a la policía nacional y comunicar a la vez a la Unidad de Gestión Educativa Local. El director siempre tiene que realizar acciones para el cuidado y preservación de los bienes de la escuela, caso contrario puede ser pasible de procesos administrativos o judiciales.

**Recursos financieros.** La comisión de recursos propios la cual es presidida por el director es la responsable legal de administrar todos los recursos financieros con los que cuenta una institución educativa, las cuales se dividen en: recursos propios, recursos de mantenimiento preventivo y donaciones diversas.

Todos los ingresos económicos son destinados tanto para el mantenimiento del local escolar como para financiar las distintas actividades pedagógicas institucionales.

**Comisión de recursos propios.** El decreto supremo n°028-2007-ED organiza las acciones para la administración de recursos propios. La comisión de recursos propios está compuesta por el director, representantes de padres de familia, representante docente, representante del personal administrativo y un estudiante que representa al Municipio Escolar, tiene las siguientes obligaciones:

- La comisión es la única que recauda todos los ingresos económicos producidos en el uso de los recursos e infraestructura estatal por organismos privados.
- La comisión apertura una cuenta bancaria, a la cual se tiene que realizar todas las actividades económicas.
- El Plan de recursos propios es aprobado por la contadora de la UGEL.
- La comisión elige a un tesorero, el cual es el responsable legal del manejo de los recursos económicos de la Institución Educativa.

- Los ingresos económicos sólo deben utilizarse para la compra de materiales educativa o mejoramiento de la infraestructura estatal.

Es necesario que el uso de recursos propios debe ser público a fin de fomentar la transparencia del buen uso de los fondos institucionales.

**Mantenimiento preventivo.** La resolución ministerial 014-2020 del Ministerio de Educación del Perú organiza las acciones del mantenimiento preventivo, la cual consiste en que se le otorga cantidades específicas de dinero a un director de una escuela de acuerdo a la cantidad de alumnos matriculados a fin que sean gastados en la realización de diferentes acciones de mantenimiento de la infraestructura de la escuela. El director organiza su comisión con la participación pública de los padres de familia, teniendo que ser claro en sus acciones de realización su plan de mantenimiento, las compras de materiales, el contrato con el maestro de obras y la verificación si se cumplió de forma correcta con la obra a fin de pagarle al personal que nos dio el servicio. El plan de presupuesto de mantenimiento es subido a un aplicativo llamado wasichay y es aprobado por la ingeniera de la UGEL, esto se hace a fin que las obras sean aprobadas desde la UGEL y se ejecuten posteriormente con la participación de padres y profesores. El dinero de mantenimiento debe ser utilizado de la mejor manera posible, para la ejecución de diversas acciones bien sea compra de equipos de cómputo, pintado de la escuela, arreglo de los baños, arreglo de sillas o carpetas, etc.

**Servicios administrativos.** Las escuelas brindan diversos servicios administrativos, estas actividades dan soporte a las actividades pedagógicas realizadas por los docentes. Estos servicios son: entrega de certificado de estudios, organización de los datos del SIAGIE, entrega de cuadernos de trabajo, préstamos de libros, entrega de material fungible, preparación de alimentos, etc.

Organizar los datos del SIAGIE: El SIAGIE es el sistema de información de apoyo a la gestión educativa, el responsable de su manejo es el director y por este aplicativo las escuelas realizan las siguientes acciones:

- Acciones de matrícula.
- Acciones de traslado.

- Los docentes mediante un usuario ingresan las calificaciones de los estudiantes.
- Los auxiliares ingresan la información de asistencia e inasistencia de los estudiantes.

El SIAGIE ofrece las nóminas digitalizadas a las escuelas del Perú y es una herramienta básica para la administración de la información evaluativa y asistencia de los estudiantes.

### ***2.3.8. Dimensiones de la Gestión Educativa***

Alvarado Oyarce Otoniel es el autor principal de la dimensión gestión educativa, la cual define como la utilización de un conjunto de acciones, manejo de recursos todo con el fin del logro de propósitos institucionales. En las escuelas los propósitos pedagógicos están vinculados al logro de la calidad educativa y la mejora de los aprendizajes en los estudiantes. Alvarado nos ofrece un marco teórico para la comprensión epistemológica de la gestión educativa. Se aprecia el siguiente cuadro en la página siguiente:

Cuadro 5

**Dimensiones de gestión educativa**

Dimensiones de Gestión Educativa	
Alvarado 2018	Dimensión encontrada en la literatura
PROCESOS	<p>GESTIÓN PEDAGÓGICA</p> <p>Plan de Acompañamiento y monitoreo</p> <p>Currículo nacional</p> <p>Perfiles</p> <p>Enfoques Transversales</p> <p>Competencias</p> <p>Compromisos de gestión escolar</p> <p>Marco del Buen desempeño directivo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>GESTIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>Planificación</p> <p>Proyecto Educativo Local</p> <p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Plan Anual de trabajo</p> <p>Manual de organización de funciones</p> <p>Manual de procedimientos administrativos</p> <p>Organización</p> <p>Manual de organización de funciones</p> <p>Manual de procedimientos administrativos</p> <p>Dirección</p> <p>Coordinación</p> <p>Control</p> <p>Reglamento interno</p> <p>Control de asistencia y cumplimiento de horas efectivas</p> <p>Organización del CONEI</p> <p>PGESTIÓN ADMINISTRATIVA</p> <p>Manejo de personal</p> <p>Racionalización del personal</p> <p>Materiales</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Mantenimiento preventivo</p> <p>Servicios administrativos</p> <p>Organizar de datos al SIAGIE</p>
PRINCIPIOS Y ENFOQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Participación e involucramiento</li> <li>• Concertación</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Modelo normativo burocrático.</li> <li>• Modelo sistémico.</li> <li>• Enfoque estratégico.</li> <li>• Enfoque gerencial</li> </ul>

*Fuente:* Adaptado de "Gestión Educativa", Alvarado O. 1018, Editorial Universitaria.

### **2.3.9. Definición del Desempeño Docente**

Casanova J. (2017, p. 2973) explica que el “desempeño docente desde una perspectiva de desarrollo profesional, es crucial para la mejora del aprendizaje significativo.”

El buen desempeño está relacionado en la forma en que el profesor planifica y ejecuta sus clases, también el proceso de evaluación del alumnado a su cargo con el objetivo de desarrollar aprendizajes significativos, es decir que el maestro parte de lo que el alumno ya sabe, a la vez que pone en práctica los aprendizajes para resolver problemas en situaciones de la vida diaria simuladas.

Con el fin de medir el desempeño docente el Ministerio de Educación ha construido los estándares, que son fundamentales para la construcción de instrumentos de medición del trabajo del profesor. Los estándares de desempeño son importantes porque en esencia es una guía metodológica o protocolo del buen actuar del profesional docente.

Montenegro (2007, p.8) explica “el desempeño docente constituye el principal factor de la calidad del servicio educativo. De ahí la importancia de caracterizar el ejercicio profesional y contar con un perfil que integre competencias básicas y específicas. No obstante, las competencias son patrones generales de comportamiento, mientras los desempeños constituyen acciones concretas mediante las cuales se ejerce labor.”

El desempeño docente define las características de un profesor competente, desde el momento de planificación, su actuar con los estudiantes, los materiales que prepara, la forma en que evalúa, etc. Son orientaciones fundamentales que aseguran el aprendizaje en los estudiantes.

Petty T, at el (2016) considera que “el desempeño docente se demuestra a través del aprendizaje logrado en los estudiantes, los cuales pueden ser establecidos a través de los puntajes obtenidos en las pruebas de rendimiento, encuestas o acciones observadas, llenadas por empleadores o estudiantes”.

Las pruebas nacionales conocidas en Perú como Evaluación Censal miden el nivel de comprensión lectora o resolución de problemas matemáticos tanto en

primaria como secundaria, a partir de estos datos se infiere la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje de sus profesores. Un colegio que tiene alumnos con mayores niveles satisfactorios es considerado que tiene un personal docente con mejor desempeño, de aquellas escuelas con un gran porcentaje de alumnos en inicio.

Kim-Eng, C. (2010, p.5) explica sobre la evaluación de desempeño en Singapur que: “los profesores son evaluados en el “qué” y el “cómo” del desempeño. Los “qué” del desempeño se basan a través de los resultados los cuales se describen ampliamente en el trabajo esperado del docente: el desarrollo holístico del estudiante, la calidad de los aprendizajes, el trabajo pastoral del alumnado, las actividades extracurriculares, la contribución a la escuela, la colaboración con los padres y el trabajo profesional. El conocimiento y habilidades que se espera de un docente son: el conocimiento y la enseñanza del área: el profesor debe conocer cómo se enseña en una clase. La psicología, se tiene que conocer el desarrollo del niño y los profesores deben ayudar al alumno a desarrollar su máximo potencial”

El desempeño docente, no sólo debería referirse a la forma en que desarrolla competencias académicas, la acción del profesor va a la construcción de un ser humano integral, que practica valores, que maneja su conducta con inteligencia emocional, un ser que actúa con ética y compasión a las diferentes formas de vida en nuestro planeta tierra.

Stucky, N. & Wimmer C. (2002) explica que “una de las características de los estudios pedagógicos de desempeño docente, es el énfasis en la incorporación. Este énfasis demuestra su preocupación por lo que sucede con los cuerpos de los maestros y estudiantes en el aula”.

El buen desempeño según la UNESCO (2018), se observa en la medida que un “docente posee la cualificación académica mínima requerida en la formación de docentes (previa al ejercicio o durante su desempeño) para enseñar en un nivel de educación determinado, de conformidad con las políticas o leyes nacionales al respecto”.

Algunos docentes desde que acabaron sus estudios superiores de educación no han llevado cursos de actualización, es fundamental que el profesorado de

forma permanente se encuentre capacitado para el desarrollo de competencias en su alumnado. Las nuevas teorías pedagógicas deben ser incorporadas a la práctica diaria docentes en especial las que tienen relación con el uso de las tecnologías de información.

El desempeño docente se caracteriza de la siguiente forma:

- El desempeño docente es la conducta de un profesor para lograr desarrollar competencias en sus alumnos, se inicia desde la forma en que planifica sus actividades, su programación; se evidencia en la misma clase, en su relación directa con los alumnos en el aula de clase y la forma en que desarrolla los procesos de evaluación. Todas estas acciones realizadas con el único fin del desarrollo de las competencias diversas en los alumnos.
- De la metodología y las estrategias del docente depende el desarrollo de las competencias por parte del alumnado.
- Que los resultados académicos son un reflejo de buenos aprendizajes, en los cuales el factor docente juega un importante papel.
- Que es fundamental el conocimiento de psicología a fin que el profesor realice sus acciones de acuerdo a la edad e intereses de los estudiantes.
- El tema de la incorporación está relacionado en la forma en que los docentes se comunican mediante el cuerpo con los estudiantes, acerca de las correctas relaciones de empatía para poder desarrollar competencias en el alumno. Un profesor que no logra tener inteligencia emocional puede generar dificultades en sus relaciones sociales con el alumno. De ahí la importancia de la tranquilidad socioemocional del docente.
- Es el Estado quien determina las características del buen desempeño docente, a través de una serie de documentos normativos. Todos los órganos intermedios, desde las Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa y Colegios tienen la obligación de evaluar el desempeño del personal docente, para esto el Estado del

Perú ha creado las rúbricas de desempeño, la cual sirve para medir el desempeño docente, principalmente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.



**Figura 7. Dimensiones de los procesos de enseñanza aprendizaje realizado por el personal docente.** Nota: Adaptado de “Evaluación de desempeño docente: Importancia de los Estándares de desempeño”. Casanova J. 2017. Revista internacional de materias interdisciplinarias en educación, p. 2976

### **2.3.10. Preparación y organización de las actividades escolares**

Casanova (2017, p. 2977) considera que “la planificación debe ser científicamente correcta y pedagógicamente coherente, con capacidad para relacionarse con diferentes áreas para complementar el aprendizaje. Que promueva una actitud reflexiva y autónoma, que promueva estrategias, métodos de enseñanza adecuados al nivel y edad de los estudiantes. Se debe fomentar una actitud sistémica e innovadora”. Se entiende por planificación curricular a la serie de acciones que el docente realiza con el fin de elaborar su planificación anual, sus unidades didácticas y sesiones de aprendizaje. Estos documentos pedagógicos deben construirse basados en los principales postulados del constructivismo y la teoría de competencias. Su objetivo final

es de lograr el desarrollo de competencias a través de la construcción de sesiones de aprendizajes donde el mismo estudiante construya sus aprendizajes a través de situaciones problemáticas imaginadas.

Teoría del constructivismo y desarrollo de competencias: Serrano (2011, p.4) explica la existencia de “diferentes formas de entender el constructivismo, aunque comparten la idea general de que el conocimiento es un proceso de construcción genuina del sujeto y no un despliegue de conocimientos innatos, ni una copia de conocimientos existentes en el mundo externo.” La teoría del constructivismo se desarrolló a partir de los trabajos de Gian Piaget, David Ausubel, Lev Vigotsky y otros autores; el primero considera que el aprendizaje evoluciona desde los primeros años de vida, en un primer momento se tiene un pensamiento relacionado con objetos reales y tangibles para luego en la adolescencia tener formas abstractas de pensamiento, donde se imaginan ciertas situaciones bien sean sociales o matemáticas; el segundo plantea la importancia del aprendizaje significativo considerando importante identificar lo que el alumno ya sabe para relacionarlo con los nuevos aprendizajes; el tercero incorpora la importancia de la sociedad en el aprendizaje del ser humano, donde existe todo un contexto que influye directamente en el desarrollo mental del hombre. El maestro en esencia es un mediador, que identifica la situación en un momento dado del estudiante y le ayuda a su superación a través de experiencias tangibles o abstractas, con el fin de llevarlo a una zona de desarrollo próximo. Durante parte del siglo XX la educación era explicada a través del marco conceptual de la teoría psicológica conductista la consideraba que los aprendizajes se afianzaban a través de los premios y castigos. De esta manera aquellas conductas deseables al ser premiadas tendían a ser repetidas y al contrario las conductas no deseables, al ser castigadas deberían tender a su desaparición, esta perspectiva sobre la psicología del hombre se construyó a partir de experimentos condicionantes con distintos animales. En este periodo se consideraba que el aprendizaje estaba relacionado en la forma y cantidad de información que un alumno memorizaba, la cual era medida en una prueba escrita. Este paradigma educativo cambió con los aportes del constructivismo, ahora se considera que el docente no debe enfocarse solamente en fomentar procesos de

memorización, se considera que debe convertirse en un mediador en la construcción del aprendizaje del alumno por sí mismo. El docente brinda el soporte necesario a sus alumnos para que ellos de forma personal logren llegar a esa zona de desarrollo próximo.

### *Cuadro 6*

#### **Enfoque conductista y constructivista**

Docente bajo el enfoque Tradicional Conductista	Docente bajo el enfoque Constructivista
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrado en la memorización de contenidos por parte del alumno.</li> <li>- Utilizaba el castigo físico para eliminar conductas no deseables.</li> <li>- Utilizaba los premios para que el alumno repita algunas conductas.</li> <li>- Consideraba que el docente era el único responsable del manejo de la información, la cual no podía ser modificada.</li> <li>- El alumno no podía tener un juicio propio.</li> <li>- No desarrollaba el juicio crítico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que el alumno debe ser responsable de su propio aprendizaje.</li> <li>- El docente es un mediador y brinda el apoyo a los alumnos a través de su experiencia, materiales educativos y apoyo psicológico.</li> <li>- Centrado en la resolución de problemas, por la cual se presentan diversas dificultades al alumno, las cuales debe resolver utilizando para ello sus competencias.</li> <li>- Se requiere que el estudiante interprete la información y la modifique de forma coherente, con esto se desarrolla el juicio crítico.</li> <li>- No se maltrata ni física ni psicológicamente a los estudiantes, su trato con el resto de compañeros se basa en las normas de convivencia.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia

Morin (2000, p. 14) explica “el ser humano es a la vez físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico. Es esta unidad compleja de la naturaleza humana la que esté completamente desintegrada en la educación a través de las disciplinas, y es la que ha imposibilitado aprehender eso que significa ser

humano. Es necesario restaurarla de tal manera que cada uno desde donde esté tome conocimiento y conciencia al mismo tiempo de su identidad compleja y de su identidad común con todos los demás humanos”.

Las instituciones educativas al dimensionar la enseñanza en áreas curriculares limitan el real potencial del hombre, toda vez que en la resolución de problemas se utilizan múltiples capacidades en su conjunto. Al realizar un trámite con el Estado se requiere desde conocimientos de redacción formal, sobre legislación en procesos administrativos e incluso inteligencia emocional. Por lo tanto, la escuela debe propiciar las experiencias de aprendizaje donde se exige el desarrollo de múltiples capacidades en torno a un problema común.

García explica que (2011, p. 20) “En el diseño curricular, en calidad de modelo superior a los previamente existentes en la historia de la Humanidad, deberá partir del constructivismo en términos individuales y del construccionismo en términos sociales, para dar un salto de calidad que le permita a la Humanidad ir más allá, este salto se materializará en el desempeño de las competencias a desarrollar. En este salto, los docentes o enseñantes jugarán un papel fundamental, el de ser los guías para que cada sujeto, incluidos ellos mismos, encuentren su propio camino hacia el desarrollo integral de la personalidad y por ende el desarrollo de toda la comunidad.”

Para el desarrollo de competencias las sesiones deben iniciarse con un planteamiento de un problema con el fin de lograr despertar la curiosidad innata del estudiante. El docente con buen desempeño siempre fomenta el pensamiento y la reflexión en sus alumnos de forma permanente.

Mediante la autorreflexión el estudiante identifica sus carencias conceptuales, su falta de conocimiento o habilidades en distintas áreas, por ejemplo si un alumno tiene el deber de realizar una monografía sobre las características de la capa de ozono, debe reconocer sus limitaciones en redacción e información científica; a partir de esto realizar las acciones cognitivas necesarias para su superación; gracias esto último se propone investigar la forma correcta de realizar una monografía y la búsqueda de información fiable del tema en cuestión. Con esto el alumno construye su propia autonomía, es decir él

mismo plantea un plan de acción para incorporar a su ser estas nuevas capacidades.

Las aptitudes o capacidades son fundamentales para resolver distintos problemas, estas capacidades son adquiridas bien en un aprendizaje autodidáctica, aunque la mayor requiere de un maestro que es nuestro guía en la adquisición de las nuevas aptitudes.

Para el desarrollo de las competencias se requiere también de una actitud o estado de ánimo positivo, al considerar que todo aprendizaje requiere tiempo y no está exento de múltiples errores en su proceso. Una actitud positiva ayuda a la mente a disfrutar de los procesos de enseñanza aprendizaje, cambiar el concepto de dificultad por el de reto y no desmayar en los procesos repetitivos necesarios, en especial en la adquisición de competencias en las ciencias formales.

Procesos de planificación curricular: Se entiende por proceso de planificación curricular a la realización de la programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje por parte del personal docente con el fin de organizar su trabajo pedagógico. Bolaños (1990, p.109) explica que: “si consideramos el proceso educativo como una actividad que implica una serie de decisiones y prevenciones, puede afirmarse que este debe organizarse mediante un proceso de planeamiento, en el que se diagnostican necesidades y con base en ellas se elaboran programas y proyectos. Este planeamiento atiende diferentes aspectos como: orientación, organización del proceso (política educativa, estructura, niveles, etc.), recursos (formación del personal, financiamiento, infraestructura, etc.), currículo (tipo de hombre y sociedad que se desea alcanzar, fuentes curriculares, planes, programas, etc.)”.

Es importante que el maestro planifique sus acciones de aprendizaje, a fin que selecciones adecuadamente las competencias que tiene que desarrollar, construya el material didáctico necesarios para los alumnos, elija los procesos cognitivos necesarios, etc.; todo esto con el fin de evitar la improvisación.

### ***Recursos para la planificación curricular.***

***Situación significativa:*** Se denomina situación significativa a la descripción del contexto social de una institución educativa, realizada con el

fin de identificar la realidad de la comunidad educativa y las necesidades de aprendizaje del alumnado. El docente debe plantear su acción pedagógica teniendo en cuenta el contexto social del alumnado y los recursos con los que cuenta.

#### Ejemplo de Situación Significativa “NOS CONOCEMOS Y AMBIENTAMOS NUESTRA AULA”

Los niños ingresan al nivel primaria, es una nueva experiencia en la cual van a conocer a su profesor y compañeros. Con el fin que la adaptación sea positiva se tienen que crear condiciones y un ambiente agradable a fin que la escuela sea una experiencia positiva. Es básico crear un ambiente de amistad y respeto entre los estudiantes con el fin que se favorezca los aprendizajes. Se plantean las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos generar relaciones humanas positivas entre los alumnos? y ¿Qué normas de convivencia se tienen que construir a fin que se puedan evitar situaciones de violencia y agresión entre alumnos??

**Competencias.** Se entiende por competencias al conjunto de capacidades, habilidades y actitudes necesarias para que un individuo pueda resolver distintos problemas en diferentes ámbitos de su vida. Se requiere una educación holística que valore el trabajo enciclopédico como el desarrollo de una conducta integra y ética, a la vez que se promueve el trabajo en equipo, donde el individuo labora eficientemente con otras personas. El currículo nacional ofrece 31 competencias que se debe trabajar a lo largo del año escolar.

**Enfoques transversales.** Los enfoques transversales son guías para las conductas de los individuos para construir una sociedad inclusiva, pacífica, eficiente e innovadora. El Currículo Nacional plantea 7 enfoques transversales los cuales son: enfoque de derechos, enfoque inclusivo o de atención a la diversidad, enfoque intercultural, enfoque igualdad de género, enfoque ambiental, el enfoque orientación al bien común y el enfoque búsqueda de la excelencia.

**Estándar de aprendizaje o desempeños** Los estándares de aprendizaje describen la competencia a través de los diferentes niveles de la

educación básica regular, por ejemplo, la competencia lee diversos textos, es la misma competencia desde el nivel primaria hasta secundaria, sin embargo, su nivel de exigencia es mayor en los años superiores. Los estándares sirven al personal docente para adecuar su sesión de aprendizaje de acuerdo a la descripción de los estándares en relación directa a la edad de los alumnos.

**Planificación curricular anual.** Es un documento curricular realizado por los docentes con el fin de organizar la forma en que se van a trabajar las competencias, desempeños y enfoques transversales a lo largo del año académico escolar (ver Anexo N°07).

En la planificación anual se caracteriza por:

- Se programan las competencias y capacidades que se van a trabajar durante todo el año escolar.
- Se planifican los enfoques transversales que van a guiar la acción docente y del alumnado.
- Se proponen las situaciones significativas que guían los aprendizajes en las unidades didácticas.
- Se elige trabajo pedagógico en acciones bimestrales o trimestrales.

**Unidades didácticas.** Las unidades didácticas son documentos curriculares para el trabajo docente para un tiempo máximo de tres meses. (ver Anexo N°8).

Las unidades didácticas se caracterizan por:

- Describir la situación significativa.
- Detallar las competencias a trabajar.
- Especificar los enfoques transversales de los meses a laborar.
- Determinar los desempeños de grado que propone el currículo nacional.
- Proponer los criterios de evaluación.

En la unidad didáctica menciona la cantidad de sesiones de aprendizaje que se van a trabajar en este periodo de tiempo. Es una guía para el trabajo

docente, el cual debe tener una coherencia con el enfoque de competencias y debe basarse en un principio de gradualidad, donde la exigencia al alumno va de menor a mayor, iniciando siempre con un diagnóstico pedagógico a fin de identificar las aptitudes y capacidades con las que inicia el alumno su proceso de enseñanza aprendizaje.

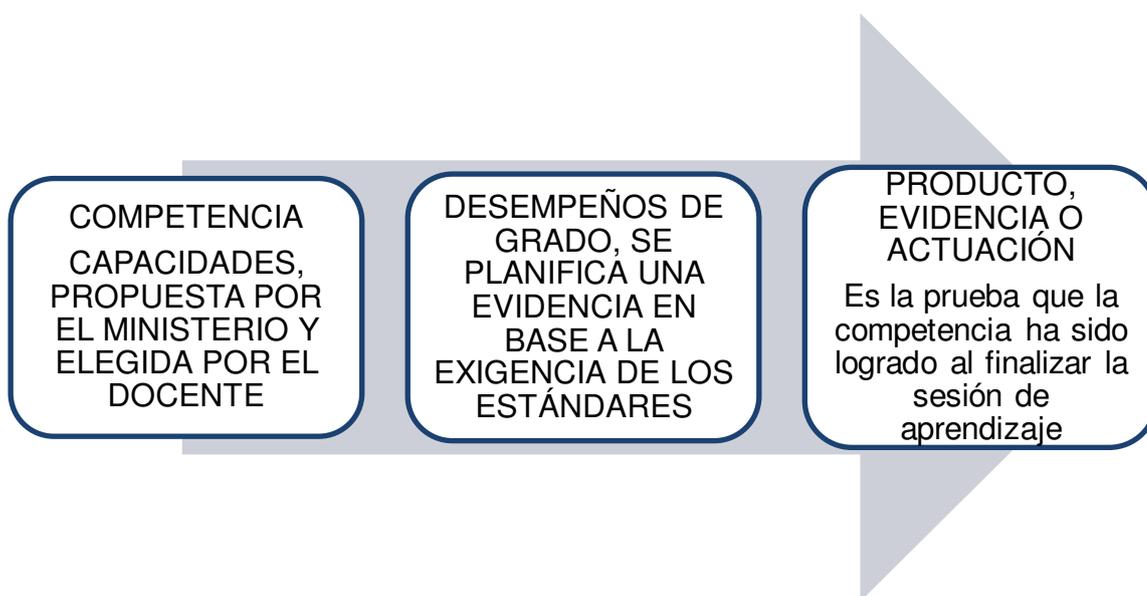
**Sesión de aprendizaje.** La sesión de aprendizaje es el documento que planifica el proceso de enseñanza aprendizaje para un determinado número de horas de clases. Guarda relación directa con el desarrollo de las competencias, desempeños de grado y el enfoque transversal propuesto por el Ministerio de Educación. (ver Anexo N°09)

El mencionado documento debe haber estado planificado antes del inicio de las sesiones de aprendizaje y estar firmado por el director.

La sesión de aprendizaje se organiza en los siguientes momentos:

- Se debe iniciar preguntando a los alumnos acerca de sus conocimientos previos.
- Se realiza actividades motivacionales a fin de captar la atención del alumnado, el maestro se asegura que los alumnos no realicen otras actividades.
- El maestro plantea un problema o reto, con el fin que los alumnos en forma grupal puedan resolverlo.
- Se entregan recursos y materiales educativos necesarios para que los alumnos puedan mejorar sus aptitudes y capacidades.
- Se plantean procesos de evaluación formativa a fin de asegurar los aprendizajes en todos los estudiantes.
- Se plantean preguntas de reflexión, a fin que los mismos alumnos identifiquen las capacidades adquiridas en la sesión.

Las sesiones de aprendizaje finalizan con la realización de algún producto o evidencia que demuestre que la competencia planteada inicialmente ha sido lograda por los estudiantes.



*Figura 8. Proceso de una sesión de aprendizaje.* Nota: Elaboración propia.

### **2.3.11. Conducción de las actividades de enseñanza**

Casanova (2017, p. 2978) considera que se debe “gestionar las actividades de enseñanza de manera efectiva y adecuada. Estimular de forma sistemática el interés y la autoconfianza de los estudiantes. Su discurso debe ser claro y preciso apropiado para la edad de los estudiantes. A menudo utiliza recursos y estrategias innovadoras que promuevan la autonomía y la adquisición de métodos de trabajo”.

Gestionar las actividades de enseñanza se entiende en la forma en que el profesor enseña, en la clase misma. La forma en que se comunica, sus gestos, su tono de voz y la aplicación de la estrategia pedagógica planificada anteriormente. El docente utiliza todos los medios que tiene a su disposición con el fin de lograr los aprendizajes en los estudiantes. En este proceso se asegura de generar las condiciones socioafectivas adecuadas para lograr el aprendizaje en los estudiantes.

#### ***Acciones para estimular los aprendizajes en el salón de clases.***

Velásquez et al. (2009, p. 51) considera que: “estimular también es suscitar, lo que hace posible que el sujeto comente, discuta y es imposible aprender al margen del intercambio de ideas, de las discusiones de puntos de vista y opiniones; cómo será posible apropiarse del objeto de aprendizaje si no existe

reelaboración, aporte, consideraciones propias que se conforman en la confrontación, oposición, porque exigen de buscar, de argumentar, de defender, sin imponer”.

La acción comunicativa es base fundamental en todas las áreas para estimular el aprendizaje en los estudiantes; por lo que se propone:

- Que las sesiones de aprendizaje deben iniciarse con situaciones problemáticas que generen el diálogo y la discusión entre los estudiantes para su resolución.
- Los alumnos asumen un rol activo en la sesión de aprendizaje, donde se les exija ejercicios de alta demanda cognitiva con el fin de realizar ejercicios de análisis, innovación, creación y producción.
- Los aprendizajes que se desarrollan en una sesión de aprendizaje deben estar contextualizados de acuerdo a las necesidades del grupo de alumnos, en la medida de lo posible las competencias desarrolladas deben tener un principio pragmático para solucionar los problemas de su propia realidad.
- Debe construirse en los estudiantes la resiliencia como la capacidad que tiene un individuo para superar las situaciones negativas en la vida, en los estudiantes es fundamental para entender que los errores son parte natural de los procesos de aprendizaje.

**Método de enseñanza en clase.** Gonzales (2002, p.157) considera que: “la adquisición de los conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores, se asocia al método que selecciona y emplea el docente, en dependencia del propósito trazado. Los elementos apuntados evidencian la necesidad de prestar atención a esta categoría en la concepción didáctica de la clase. Es necesario reiterar la existencia de nexos entre el método y el resto de los componentes del proceso, revelándose relaciones de carácter dialéctico”.

Se entiende por método de enseñanza a la serie de procesos que el profesor planifica y ejecuta al realizar una sesión de aprendizaje. Los métodos de enseñanza se sustentan en los aportes de la psicología, en el siglo XX se

consideraba que los métodos de deberían lograr la memorización de contenidos en los estudiantes teniendo como recursos los premios y castigos a los estudiantes.

En la actualidad los métodos educativos están influenciados por las corrientes psicológicas cognitivas, las cuales consideran que la misión principal de los colegios es el desarrollo de las competencias. El método de enseñanza constructivista se inspira en los siguientes principios:

- Identificar lo que el alumno ya conoce, es fundamental el tener el diagnóstico pedagógico al iniciar las sesiones de aprendizaje con cualquier grupo de estudiantes.
- Relacionar los nuevos conocimientos con lo que el alumno ya sabe, de esta manera se logra el aprendizaje significativo.
- Considerar al maestro como un mediador, un planificador y un individuo que proporciona materiales educativos y los recursos necesarios para lograr el aprendizaje en los estudiantes.
- El mismo estudiante debe identificar sus limitaciones en sus capacidades a fin de tomar acciones para incorporarlas a su actuar competente.
- La necesidad de desarrollar conductas emocionales competentes para el trabajo en equipo.

Hernández e Infante (2016, p.220) explica que: “los dos métodos de enseñanza-aprendizaje restantes: investigativo y de trabajo independiente, están estrechamente relacionados. Ambos implican el desarrollo de la actividad cognoscitiva de los estudiantes mediante la ejecución de las tareas que les sean orientadas. El método investigativo genera la búsqueda de información en fuentes determinadas; el trabajo independiente conlleva a la realización de actividades por parte de los alumnos, bajo la dirección del docente, pero haciéndolas por sí mismos, lo que debe lograrse gradualmente a partir de las acciones que planifique el profesor”.

Los actuales métodos de enseñanza priorizan la investigación como forma de lograr aprendizajes en los alumnos, es el mismo estudiante quién investiga

diferentes fuentes fiables y fidedignas para construir marcos teóricos racionales, donde se fomenta la reflexión permanente y el juicio crítico para dar una valoración a los diferentes marcos teóricos.

### **2.3.12. Relaciones pedagógicas con los estudiantes**

Casanova (2017, p. 2978) considera que “un clima de empatía, autoconfianza y autonomía como factor esencial en el proceso de enseñanza aprendizaje. Garantiza, efectivamente la igualdad de oportunidades, de participación e integración de estudiantes. Promueve la educación para la ciudadanía, dando prioridad a la conciencia social del estudiante. Conoce y apoya constantemente a los estudiantes. Proporciona estrategias para superar problemas. Ejerce la autoridad de forma equilibrada”.

La conducta del docente en su relación con los alumnos debe ser cordial y amigable durante todas las sesiones de aprendizaje, el buen trato es fundamental para lograr los procesos de aprendizaje en la clase. El docente debe caracterizar por un control emocional permanente, el trato igualitario a sus alumnos, el cuidado en su tono de voz, el cuidado de su imagen y una higiene permanente son importantes para generar un clima de confianza y horizontalidad en su relación con el alumnado.

García & Ferreira (2005, p. 164) consideran que: “una de las preocupaciones más importantes para todo profesor comprometido en la difícil tarea de educar, es conseguir un nivel de orden necesario para que el grupo de alumnos a quienes se desea instruir y formar logre el funcionamiento adecuado y, con ello, los objetivos en el período de escolarización; dichos objetivos se refieren tanto al aprendizaje de contenidos y destrezas académicas como a la socialización de los alumnos”.

La buena convivencia en un aula es clave para el desarrollo de la autoconfianza en el estudiante, en un ambiente de respeto y de relaciones sociales correctas donde se desarrolla la empatía y el trato igualitario a los alumnos se genera un ambiente propicio para los aprendizajes. El profesor con el fin de construir una buena convivencia entre sus alumnos puede realizar las siguientes acciones:

- Construcción en el aula de las normas de convivencia y su reconocimiento permanente en sus sesiones de aprendizaje. Que las normas sean internalizadas en los alumnos, a fin que estos entiendan sus derechos y deberes en las sesiones de aprendizaje.
- El desarrollo de la actitud empática en los alumnos, de tal manera que desarrollen la capacidad de entender las emociones de otro, a fin de sensibilizarlo al dolor ajeno. La escuela debe formar un ser humano integral con la capacidad de comprender al otro en sus debilidades y fortalezas.
- Que todos los alumnos son iguales, donde no hay preferencias, ni discriminación por ningún estudiante. Estas acciones están ligadas directamente al docente el cual debe fomentar el trato igualitario a todos los alumnos, evitando prejuicios o conductas racistas en la escuela.

Oyarzún (2008, p.9) explica que: “la autoridad es o supone un tipo específico de poder. La señal de esa peculiaridad, aquella en que todos estarán espontáneamente de acuerdo en identificar como tal, es el índice de reconocimiento que acompaña a la autoridad y que hace del suyo un poder legítimo (...) dicho de otro modo, la autoridad no se constituye como tal a partir de la mera imposición”.

Entiéndase como autoridad equilibrada la capacidad que tiene el docente para poder realizar su sesión de aprendizaje en un ambiente de respeto entre los alumnos, donde se ejecutan las diversas actividades de aprendizaje y la autoridad del docente es reconocido por los alumnos, como consecuencia de la forma en que el profesor trata a los estudiantes. Con el fin de poder lograr una autoridad equilibrada el docente debe tener una conducta caracterizada por:

- El recordatorio permanente de las normas de convivencia.
- Fomentar la reflexión para evitar la violencia entre los estudiantes.
- La puntualidad como principio de trabajo permanente y respeto de los horarios establecidos.

- El buen trato a los estudiantes, sin tratos preferenciales, ni actitudes racistas o discriminatorias.
- La tranquilidad espiritual a fin que el docente ayude a resolver los distintos problemas que se suceden entre los alumnos de un aula.
- La empatía del docente para entender la salud emocional de otros, desarrollando la compasión en el caso de ubicar casos de tristeza o dolor en los alumnos.

***Empatía y Compasión.*** Modzelewski (2014, p. 321) cita a Nussbaum de la siguiente manera: “Yo defino empatía como imaginación participativa, y como tal es una posible preparación para la emoción de la compasión, pero no es en sí misma una emoción y no es en sí misma predeciblemente buena siquiera; podría ser buena, pero podría ser mala. Por ejemplo, un torturador podría utilizar la empatía para entender mejor cómo torturar a alguien”.

Para la autora mencionada la empatía es la capacidad de entender las situaciones emocionales que le suceden a otros, lo cual ni incluye el hecho de ayudar a la otra persona ante su dolor. Sin embargo, la empatía es la clave para el desarrollo de la compasión, donde el individuo actúa de diferentes maneras para ayudar a la otra persona que sufre. El desarrollo de la compasión es fundamental en los procesos de enseñanza aprendizaje desde la temprana edad, esto con el fin de construir una sociedad solidaria que toma acciones contra la violencia, la agresión o la injusticia. El acto de ayudar al ser vivo que sufre no sólo está en la dimensión humana, también debe estar presente en el trato a la naturaleza, a tomar acciones por ejemplo frente a un río contaminado o cuidar a un animal que se encuentra en peligro de extinción. La compasión debería ser una actitud transversal ya que es importante en la construcción de una sociedad más solidaria.

### ***2.3.13. Evaluación de los procesos de aprendizaje***

Casanova (2017, p.2979) considera “que la evaluación debe ser rigurosa y reflexiva siendo fundamental para el desarrollo profesional de profesores y alumnos. Realiza el diagnóstico y usa los criterios de evaluación formativa y

sumativa, presentando en tiempo real los resultados a los estudiantes. Fomenta la eficacia, la diversificación, la autoevaluación y el análisis”.

La evaluación debe asegurar el aprendizaje en los estudiantes, para esto el docente realiza permanentes preguntas con el fin de identificar si se ha producido la transferencia del aprendizaje, en caso contrario se vuelve a los procesos de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de los alumnos. También se debe fomentar la autoevaluación del propio alumno para que identifique sus propias falencias en su proceso de aprendizaje y tome las acciones necesarias para su superación.

La evaluación diagnóstica es fundamental para iniciar los procesos de enseñanza aprendizaje para conocer el nivel académico del grupo de alumnos e implementar una programación curricular en relación a las necesidades de los estudiantes.

***Evaluación diagnóstica:*** Dochy & Alexander (1995, p.225) explica que la evaluación diagnóstica o exploratoria: “sirve justamente para evaluar las características que los estudiantes traen al proceso de enseñanza, es decir, sus conocimientos previos, los cuales se relacionan directamente con el aprendizaje”.

Cuando un profesor inicia sus clases con un nuevo grupo de estudiantes, se hace necesario conocer el nivel de sus competencias, esto acción se ejecuta con el fin que pueda realizar una programación curricular de acuerdo a las necesidades pedagógicas de los nuevos alumnos. Si los estudiantes carecen de requisitos previos o conocimientos básicos, entonces el docente tiene que programar acciones de nivelación de competencias, es decir adecua sus sesiones a la necesidad real del alumno. La evaluación diagnóstica o exploratoria tiene fines pedagógicos, se realiza con el fin de conocer el nivel académico de los alumnos al iniciar las sesiones de aprendizaje. Gracias a esta evaluación diagnóstica el docente entiende las necesidades de aprendizaje necesaria y puede trazar las competencias necesarias a desarrollar, en algunas situaciones debe replantearse capacidades de ciclos anteriores bien porque fueron olvidadas o no lograron dominarse en su

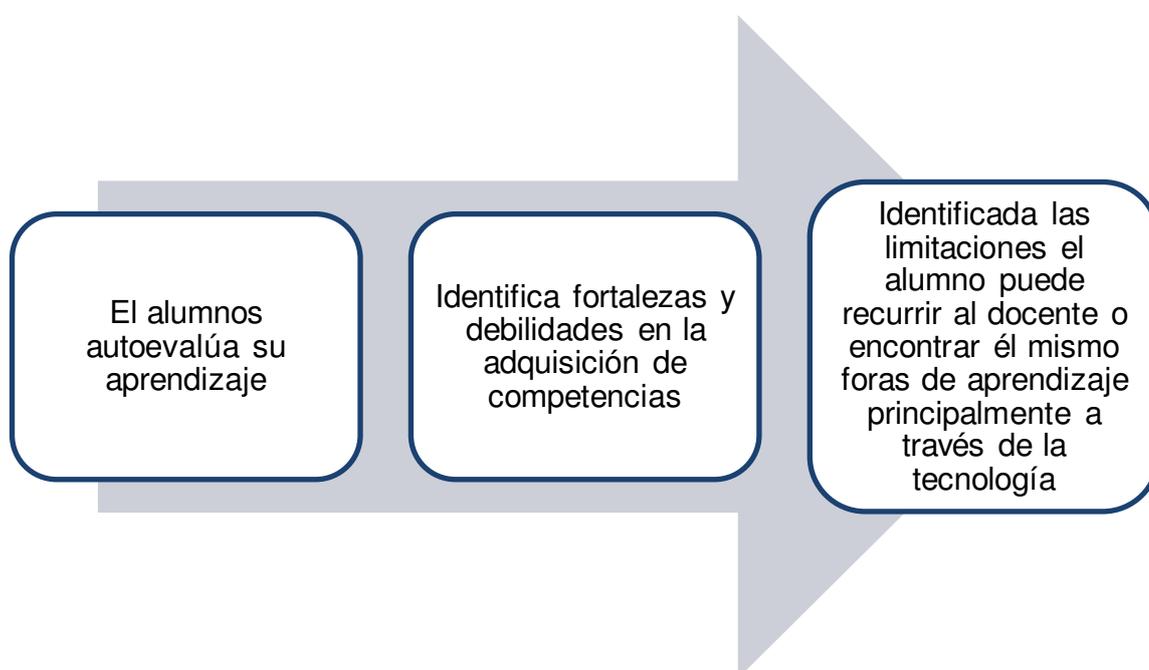
período previsto. En esencia no puede continuar con lo previsto, si los alumnos no han adquirido los prerrequisitos anteriores.

**Evaluación Sumativa:** Se habla de evaluación sumativa, según Camilloni (1998, p. 61) para: “designar la forma mediante la cual se mide y juzga el aprendizaje con el fin de certificarlo, asignar calificaciones, determinar promociones, etc.” Mediante la evaluación sumativa el docente califica el producto o la actuación del alumno al finalizar el periodo de estudio, posteriormente debe colocar las calificaciones en un aplicativo del Ministerio de Educación llamado SIAGIE. Estas calificaciones se realizan con el fin de certificar al estudiante, ya que, en el caso de tener notas aprobatorias, podrá continuar sus estudios en el siguiente grado, en caso contrario entraría en recuperación o podría repetir el año escolar.

**Evaluación diversificada:** Garate (2019, p.30) considera: “Evaluar de manera diversificada no significa que los niveles de calidad relativos a los aprendizajes y objetivos no se desarrollen tal como se tienen planificados, sino que se han de implementar otras estrategias de manera que la enseñanza no se convierta en una actividad que enseña solo para la evaluación”. Evaluar de forma diversificada consiste en que el maestro planifique diversas formas en que el estudiante puede demostrar el desarrollo de sus competencias. Puede utilizar diversas estrategias de acuerdo a las características de cada alumno. También se debe diversificar la evaluación teniendo en cuenta los recursos con que cuenta los estudiantes y su contexto social. En tal caso lo que se debe evitar son las evaluaciones generales sumativas que consideran a los alumnos iguales sin tener en consideración las inteligencias múltiples. Una perspectiva equivocada fueron las pruebas de coeficiente intelectuales creadas para un mundo urbano anglosajón, las cuales fueron traducidas y reproducidas en el mundo de habla hispana sin tener en cuenta las diferencias culturales y mucho menos el contexto rural de lengua quechua.

**La Autoevaluación:** Cruz (2012, p.102) explica que “se ha observado que, con el fin de fortalecer la autonomía en el estudiante, éste debe construir el aprendizaje por sí mismo, además conocer los procesos a través de los cuáles aprende, y tener la capacidad de tomar decisiones, de asumir la responsabilidad y las consecuencias de sus actos.” El docente debe

realizar acciones destinadas a que el mismo alumno reflexione acerca de su aprendizaje, que analice sus avances y limitaciones, a fin que pueda ejecutar acciones personales de aprendizaje y de adquisición de nuevas capacidades. El alumno requiere diversas estrategias para la organización de su tiempo y una permanente automotivación para ser una autodidacta, en esta época digital existen múltiples plataformas de aprendizaje como you tube, donde existen cursos gratuitos para el desarrollo de diversas capacidades, grabación de seminarios de gran calidad y audio libros, en especial los que ayudan al control emocional.



*Figura 9. Proceso de la autoevaluación.* Nota: Elaboración propia

La autoevaluación es importante a fin que el alumno reconozca sus debilidades académicas y personales con el fin de plantear actividades para su superación. Es una acción importante con el fin de implementar la mejora continua por los estudiantes mismos.

**Retroalimentación.** Anijovich (2010, p.130) explica que: “el concepto de retroalimentación procede del campo de la ingeniería de sistemas, y se le reconoce como aquella información que tiene algún impacto, que genera algún cambio sobre un sistema. Se trata de informaciones que circulan, de un punto a otro, y a modo de estímulos producen efectos sobre

los elementos que componen dicho circuito, y pueden, de este modo, modificar los resultados de sistema e incluso al sistema mismo”.

La retroalimentación se refiere a la serie de actividades que el maestro realiza para fomentar la reflexión permanente en los alumnos. Es necesario la retroalimentación, ya que nos aseguramos que los alumnos lleguen a su desarrollo de zona próxima y se progresa en el juicio crítico. Más que una respuesta lo que el docente debe realizar es una buena pregunta que ponga a pensar en los estudiantes.

Hattie & Timperley (2007, p.8) consideran: “que la retroalimentación tiene una influencia muy poderosa para el aprendizaje, a pesar de que las investigaciones realizadas no siempre muestran evidencias sobre su impacto. Por ello, exploran sobre los tipos de retroalimentación y las condiciones en las que tiene lugar. Identifican cuatro tipos de retroalimentación: la centrada en la tarea, que brinda información sobre logros, aciertos, errores, etc.; la centrada en el proceso de la tarea, que se refiere a información sobre el grado de comprensión, procesos cognitivos, estrategias usadas, etc.; la centrada en la autorregulación, que proporciona información para desarrollar la autonomía, el autocontrol y el aprendizaje autodirigido; y la centrada en la propia persona, que destaca el desarrollo personal, el esfuerzo y el compromiso con el proceso de aprendizaje”.

La retroalimentación centrada en el producto o actuación tiene que ver con el análisis del trabajo realizado, sobre sus fortalezas y debilidades, aquello que puede ser superado.

La retroalimentación centrada en el proceso está en relación a la estrategia utilizada, sobre los pasos que se siguió para obtener el producto, si se cumplieron los tiempos o pudiera haber otra mejor forma de hacer las cosas, más eficaces y eficientes.

La retroalimentación que analiza el autocontrol define nuestra forma de conducta frente a un grupo de personas, la forma en que resolvemos las diferencias y la capacidad de lograr productos en un trabajo con personas de distintas personalidades.

La retroalimentación centrada en la propia persona, se identifica así misma reconociendo sobre los aprendizajes personales posteriores a la actividad de aprendizaje, sobre qué cosas me falta aprender y cómo puedo superar mis debilidades para la siguiente acción de aprendizaje.

### **2.3.14. Dimensiones del Desempeño Docente**

Joao Casanova de Almeida es el autor principal desempeño docente, la cual la divide en preparación y organización de las actividades, la conducción de las actividades de enseñanza, las relaciones pedagógicas con los estudiantes y la evaluación de los procesos de aprendizajes. Estas dimensiones dan una visión al personal docente para organizar su trabajo pedagógico y ser eficiente en su desempeño frente a los alumnos, se realizan con el fin de generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes en los alumnos.

#### *Cuadro 7*

#### **Dimensiones de desempeño docente**

Dimensiones de Desempeño Docente	
Dimensiones Joao Casanova de Almeida (2017)	Dimensión encontrada en la literatura
1. Preparación y organización de las actividades escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del constructivismo y desarrollo de competencias</li> <li>• Planificación Curricular Anual</li> <li>• Unidad didáctica</li> <li>• Sesión de aprendizaje</li> </ul>
2. Conducción de las actividades de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para estimular los aprendizajes en el salón de clases</li> <li>• Método de enseñanza en clase</li> </ul>
3. Relaciones pedagógicas con los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de convivencia en el aula</li> <li>• Autoridad equilibrada</li> <li>• Educación de las emociones</li> </ul>
4. Evaluación de los procesos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación diagnóstica</li> <li>• Evaluación sumativa</li> <li>• Evaluación diversificada</li> <li>• La autoevaluación</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>

*Fuente:* Adaptado de “Evaluación de Desempeño Docente, la importancia de los estándares de desempeño, Casanova J. 2017, Universidad Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de Variables

**Variable 1: Gestión educativa.** Definición operacional: se refiere a las acciones que realiza el director en la cual pone a disposición todos los recursos de la escuela encaminada a lograr la mejora de los aprendizajes.

**Variable 2: Desempeño docente.** Definición operacional: son las acciones pedagógicas que el docente realizar en sus sesiones de aprendizaje.

*Cuadro 8*

#### Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Nº indicadores
V1:Gestión Educativa	1. Principios y Enfoques	5
	2. Gestión Pedagógica	6
	3. Gestión Institucional	5
	4. Gestión Administrativa	4
V2: Desempeño docente	1. Preparación y organización de las actividades escolares	5
	2. Conducción de las actividades de enseñanza	5
	3. Relaciones pedagógicas con los estudiantes	5
	4. Evaluación de los procesos de aprendizaje	5

*Fuente: Adaptado “Gestión Educativa”, Alvarado, O. 2018 y “Evaluación del Desempeño Docente” de Joao Casanova de Almeida. 2017*

Cuadro 9

### Matriz de operacionalización de la variable gestión educativa

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
					NUNCA (N)	CASI NUNCA (CN)	A VECES (AV)	CASI SIEMPRE (CS)	SIEMPRE (S)
					1	2	3	4	5
Aplicación del conjunto de técnicas inherentes al manejo de recursos orientada al logro de los propósitos educativos.	Escala Gestión Educativa 20 ítems para medir las dimensiones: principios, enfoques, gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa.	Principios y Enfoques	1. Nivel de adaptabilidad de la gestión. 2. Nivel de fomento de la creatividad a través de los proyectos de innovación 3. Nivel de iniciativa de la gestión para la solución de problemas. 4. Nivel de involucramiento de la comunidad educativa en la gestión escolar 5. Nivel de cumplimiento de la normatividad educativa	5					
		Gestión Pedagógica	6. Nivel de ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento. 7. Nivel de capacitación del Currículo Nacional a la comunidad educativa. 8. Nivel de visitas a las aulas para lograr la mejora del desempeño docente. 9. Nivel de cumplimiento de los compromisos de gestión escolar. 10. Nivel de liderazgo para influir a la comunidad educativa para el logro de las metas educativas. 11. Nivel de motivación para mejorar la calidad educativa	6					
		Gestión Institucional	12. Nivel de cumplimiento de las acciones del Plan Anual de Trabajo. 13. Nivel de construcción del Manual de Organización de Funciones 14. Nivel de construcción del Proyecto Educativo Institucional. 15. Nivel de capacitación en la filosofía de la escuela a la comunidad escolar. 16. Nivel de involucramiento en los documentos de gestión del CONEI	4					
		Gestión Administrativa	17. Nivel de la distribución de materiales educativos de forma oportuna. 18. Nivel de transparencia de gasto de los recursos financieros. 19. Nivel de satisfacción de los servicios administrativos por parte de la comunidad educativa. 20. Nivel de construcción de modelos de procesos para la mejora de la gestión.	4					

Fuente: Adaptado "Gestión Educativa", Alvarado, O. 2018 y "Evaluación del Desempeño Docente" de Joao Casanova de Almeida. 2017

Cuadro 10

## Matriz de operacionalización de variable desempeño docente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
					NUNCA (N)	CASI NUNCA (CN)	A VECES (AV)	CASI SIEMPRE (CS)	SIEMPRE (S)
					1	2	3	4	5
Conducta y acciones del docente en las sesiones de aprendizaje con el fin de mejorar el aprendizaje en los alumnos	Escala Desempeño Docente 20 ítems para medir las dimensiones del desempeño docente.	Preparación y organización de las actividades escolares	1. Nivel de construcción de la situación significativa en sus documentos de planificación. 2. Nivel de relación de las competencias del currículo nacional con los documentos de planificación. 3. Nivel de relación de las actividades de aprendizaje en relación a los desempeños del Currículo Nacional. 4. Nivel de planificación de productos pedagógicos como evidencia del logro de las competencias. 5. Nivel de actividades planificadas para el desarrollo de los enfoques transversales.	5					
		Conducción de las actividades de enseñanza	6. Nivel de estimulación de los aprendizajes. 7. Nivel del fomento de la autoconfianza en los estudiantes. 8. Nivel de utilización de estrategias innovadoras. 9. Nivel de claridad en el discurso pedagógico. 10. Nivel de fomento del aprendizaje autónomo en los estudiantes.	5					
		Relaciones pedagógicas con los estudiantes	11. Nivel de acción para evitar la violencia escolar. 12. Nivel de apoyo a los estudiantes con dificultades emocionales. 13. Nivel de buen trato a los estudiantes. 14. Nivel de fomento de la autorreflexión. 15. Nivel de control emocional del docente.	5					
		Evaluación de los procesos de aprendizaje	16. Nivel de implementación de diversas formas de evaluación. 17. Nivel de aplicación de la autoevaluación para el desarrollo autónomo del estudiante. 18. Nivel de aseguramiento del docente para asegurarse que los aprendizajes se desarrollaron en todos los estudiantes. 19. Nivel de preguntas reflexivas que el docente realiza para asegurar los procesos de retroalimentación. 20. Nivel de aplicación de la evaluación en pares.	5					

Fuente. Adaptado "Gestión Educativa", Alvarado, O. 2018 y "Evaluación del Desempeño Docente" de Joao Casanova de Almeida. 2017

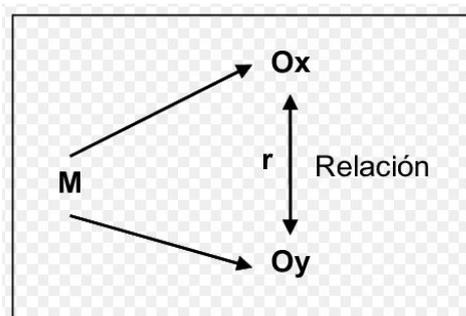
### 3.2. Tipo y Diseño de Investigación

La presente es una investigación cuantitativa que pretende dar un aporte científico sobre un hecho real, tangible, observable, medible, reproducible, generalizable y predecible.

El diseño de investigación es transaccional o transversal y recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o (generalmente) más variables y proporcionar su descripción. Son estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

Sampieri (2010) explica el objetivo del presente diseño es el de “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.”

Un diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente:



*Figura 10. Esquema de una investigación Correlacional.* Nota: Adaptado de Sampieri, Metodología de la investigación. 2010

M = Muestra

Ox = Conjunto de información sobre la V. 1: Gestión Educativa

Oy = Conjunto de información sobre la V.2: Desempeño Docente

Muestra: Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación.

Unidad de análisis: Las unidades de análisis son los docentes del nivel secundaria de las I.E. Jornada Escolar Completa de Recuay.

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

*Cuadro 11*

#### **Población docente de las instituciones educativas**

COLEGIO	CARGO	CANTIDAD
INSTITUCIÓN EDUCATIVA LIBERTADOR SAN MARTÍN	PROFESOR	16
INSTITUCIÓN EDUCATIVA CÉSAR VALLEJO	PROFESOR	21
INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL PILAR	PROFESOR	11
		48

*Fuente.* Elaboración propia

#### 3.3.2. Muestra

Lopez (2004, p.70) explica de la lógica: “que tiene el investigador para seleccionar la muestra por ejemplo si se tiene una población de 100 individuos habrá que tomar por lo menos el 30% para no tener menos de 30 casos, que es lo mínimo recomendado para no caer en la categoría de muestra pequeña”.

El tamaño de la muestra se ha decidido que sea el 58% del total de 48 individuos que son la población de estudio.

Selección de la muestra: Se eligió a todos los docentes de las instituciones educativas mencionadas y los directores de las instituciones de Jornada Escolar Completa

1. Identificar y definir la población. Se identifican a todos los profesores pertenecientes al nivel secundaria de Jornada Escolar Completa de la UGEL Recuay.
2. Realizar el listado de cada una de las unidades de la población. Se hace un listado de docentes y directores por Institución Educativa de Jornada Escolar Completa.
3. Los docentes van a evaluar la gestión educativa del personal directivo.
4. Los docentes van a ser evaluados en su desempeño por especialistas de la UGEL Recuay.

### **3.4. Instrumentos de recolección de datos**

Encuesta: Es un procedimiento la cual es parte de una investigación descriptiva. Tiene como propósito la recolección de datos a través de un cuestionario, el cual se diseña sin la intención de modificar el fenómeno social a investigar.

La información es obtenida a través de una serie de preguntas, las cuales se dirigen en esta tesis a la totalidad de la población.

Las presentes encuestas son dirigidas a docentes y directores a fin de conocer sus ideas, características o situaciones relacionadas con la gestión educativa y el desempeño docente.

En la presente investigación se han realizado dos cuestionarios.

- a) Cuestionario sobre Gestión Educativa, en la cual se evalúa a la plana directiva a través de un cuestionario realizado a la plana docente.
- b) Cuestionario sobre Desempeño, en el cual se evalúa a la plana docente a través de un cuestionario realizado por los especialistas de la UGEL Recuay.

Cuadro 12

**Variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MEDICIÓN</b>
<b>V1</b> <b>GESTIÓN</b> <b>EDUCATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable Cuantitativa</li> <li>• Tipo Discreta</li> <li>• Medición Ordinal, ya que toma en cuenta los hechos en función de mayor a menor de las dimensiones de la variable.</li> <li>• Las formas más comunes de variables ordinales son ítems (reactivos) actitudinales estableciendo una serie de niveles que expresan una actitud de acuerdo o desacuerdo con respecto a los indicadores del cuestionario.</li> </ul>	Tipo ordinal NUNCA = 1 CASI NUNCA = 2 A VECES = 3 CASI SIEMPRE = 4 SIEMPRE = 5
<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>
<b>V2</b> <b>DESEMPEÑO</b> <b>DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable Cuantitativa</li> <li>• Tipo Discreta</li> <li>• Medición Ordinal, ya que toma en cuenta los hechos en función de mayor a menor de las dimensiones de la variable.</li> <li>• Las formas más comunes de variables ordinales son ítems (reactivos) actitudinales estableciendo una serie de niveles que expresan una actitud de acuerdo o desacuerdo con respecto a los indicadores del cuestionario.</li> </ul>	Tipo ordinal NUNCA = 1 CASI NUNCA = 2 A VECES = 3 CASI SIEMPRE = 4 SIEMPRE = 5

*Fuente.* Elaboración propia

### **3.5. Análisis e interpretación de la información**

Posterior a la aplicación y obtención de la información mediante las encuestas es importante generar un análisis con el fin de verificar la existencia de una relación entre la gestión educativa y el desempeño docente. Este análisis

permitirá tener una apreciación situacional en cuanto a la relación de estas dos variables.

El proceso estadístico utilizará las siguientes medidas de tendencia:

**Media:** También llamado promedio, es el valor de una serie de datos cuantitativos, que se obtiene a partir de la suma de todos sus valores entre el número de los sumandos.

Para los n número [X1, X2, X3 ..., XN]

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

**Moda:** Es el valor con mayor frecuencia en la distribución de datos.

$$M = L_i + \left( \frac{D_1}{D_1 + D_2} \right) A_i$$

Donde:

Li= L inferior de la clase modal.

D1= es el delta de frecuencia absoluta modal y la frecuencia absoluta premodal.

D2= es el delta de frecuencia absoluta modal y la frecuencia absoluta postmodal.

Ai=amplitud del intervalo modal.

**Mediana:** Representa el valor de la variable de posición central.

Si N es impar, la fórmula es la siguiente:

$$Mediana(X) = X_{\frac{N+1}{2}}$$

Si N es par, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Mediana}(X) = \text{Media}(X_{\frac{N}{2}}, X_{\frac{N}{2}+1}) = \frac{X_{\frac{N}{2}} + X_{\frac{N}{2}+1}}{2}$$

El proceso de estadística utilizará las siguientes medidas de dispersión:

**Varianza:** Varianza ( $S^2$ ), es la esperanza del cuadrado de la desviación de dicha variable respecto a su media.

$$\text{Var}(X) = \frac{\sum_1^n (x_i - \bar{X})^2}{n}$$

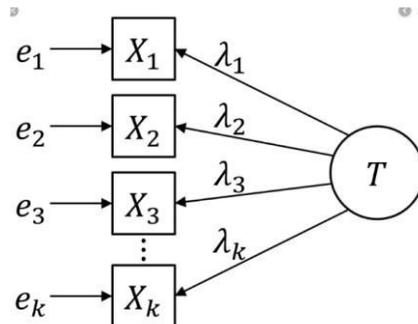
**Desviación estándar:** Desviación estándar ( $S$ ), la desviación estándar es la medida de dispersión más común, que indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media. Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión de los datos.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^N (X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

**Confiabilidad del instrumento: Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ),** un coeficiente utilizado para medir la fiabilidad de una escala de medida o test. El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Se utiliza para evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Como criterio general, George y Mallery (2003, p.231) sugiere las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- ✓ Coeficiente alfa > 0.9 es excelente.
- ✓ Coeficiente alfa > 0.8 es bueno.
- ✓ Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable.
- ✓ Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable.
- ✓ Coeficiente alfa > 0.5 es pobre.
- ✓ Coeficiente alfa < es inaceptable.

La fórmula del coeficiente alfa de Cronbach, es la siguiente:



Medición de la magnitud de la relación entre las variables

**El coeficiente de correlación lineal de Pearson:** se utiliza para medir la magnitud de la relación entre las variables. El coeficiente de correlación de Pearson es de fácil interpretación, sus valores oscilan entre 0 y 1. Se explica que la correlación entre las variables X e Y es perfecta positiva cuando exactamente cuándo aumenta una, la otra también aumenta. Se interpreta que la relación es perfecta negativa cuando en la medida que aumenta una variable disminuye la otra.

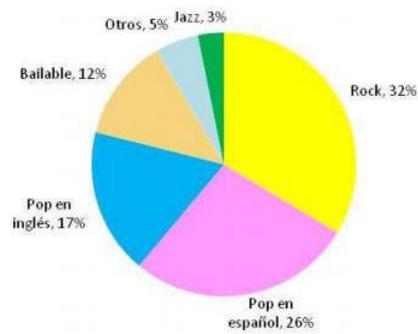
$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

**Tablas de Frecuencias:** Se utiliza con el fin de exponer los resultados de una encuesta. El principio que rige la utilización de los porcentajes es el mismo que para las proporciones: utilizar un referente fijo de tal forma que no sea necesario contar con el número total de datos para interpretar una frecuencia. La diferencia entre los porcentajes y las proporciones es que los primeros utilizan el referente 100, mientras que las proporciones utilizan el 1.

Tabla 9: Tablas de frecuencias con porcentajes

$x$	$f$	$f_r$	%
1	6	0.0400	4.00
2	11	0.0733	7.33
3	12	0.0800	8.00
4	30	0.2000	20.00
5	40	0.2667	26.67
6	25	0.1667	16.67
7	14	0.0933	9.33
8	9	0.0600	6.00
9	3	0.0200	2.00
Total	150	1.0000	100.00

**Gráficas circulares:** Denominadas también gráfica de pastel, se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

A continuación, se van a comprar, contrastar y discutir los resultados de la presentes investigación.

#### 4.1.1. Validez de los instrumentos

Los instrumentos han sido validados a través de un panel de expertos, a fin que la realización de los ítems de los cuestionarios, tengan relación con el marco teórico de la investigación.

*Cuadro 13*

#### Validación del cuestionario de gestión educativa

Expertos	Calificativo
Mg. Germán Ramírez Díaz	0.80
Mg. Oscar Reynaldo Serra Crespo	0.82
Mg. Esther Noemí Cabello Vidal	0.70
Mg. Elvira Reynalte Palacios	0.77
Dr. Dante Macazana Fernández	0.99
PROMEDIO	0.81

*Fuente:* Elaboración propia

*Cuadro 14*

#### Validación del cuestionario de desempeño docente

Expertos	Calificativo
Mg. Germán Ramírez Díaz	0.75
Mg. Oscar Reynaldo Serra Crespo	0.82
Mg. Esther Noemí Cabello Vidal	0.71
Mg. Elvira Reynalte Palacios	0.80
Dr. Dante Macasana Fernández	0.99
PROMEDIO	0.81

*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad de los instrumentos**

Es a través del coeficiente de Alfa Cronbach que se mide la confiabilidad del instrumento. George y Mallery (2003, p.231) sugiere las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- ✓ Coeficiente alfa > 0.9 es excelente.
- ✓ Coeficiente alfa >0.8 es bueno.
- ✓ Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable.
- ✓ Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable.
- ✓ Coeficiente alfa > 0.5 es pobre.
- ✓ Coeficiente alfa < es inaceptable.

#### **Escala: Cuestionario de Gestión Educativa**

Instituciones Educativas Piloto

- Eduardo Bustamante de Chaucayan
- Javier Heraud de Recuay
- Antúnez de Mayolo de Cayac

Sujetos pilotos

18 docentes de los colegios mencionados del nivel secundaria

1. Maguiña Espiritu Hector Ivan
2. Gonzales Rondan Nicanor Oswaldo
3. Durand Romero Javier
4. Espinoza Toscano Sonia Patricia
5. Martinez Torres Rosario Marcelo
6. Carrion Padilla Valentin Fausto
7. Calvo Pajuelo
8. Hizo Cadillo Yovanna Edith
9. Ita Falero Raúl Roly
10. Zelaya Arnado Sonia Bertha
11. García Ramírez Guzmán Jaime
12. Juan Oscar Chauca Minaya
13. Rondan Camones Rafael Dante
14. Concha Contreras, Sonia

15. Victor Rodriguez Paucar
16. Medina Rodriguez Guillermo Maximiliano
17. Barreto Lázaro Neli Cervera
18. Mena Rios Gregorio

**Escala: gestión educativa**

*Cuadro 15*

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	18	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	18	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente.* Elaboración propia

*Cuadro 16*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	20

*Fuente.* Elaboración propia

El cuestionario que mide la Gestión Educativa aplicado a los docentes de la I.E. Eduardo Bustamante de Chaucayan, Javier Heraud y Antúnez de Mayolo a manera de prueba piloto consta de 20 ítems y su confiabilidad asciende a 0.947, es decir que es excelente.

**Escala Desempeño Docente**

*Cuadro 17*

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente.* Elaboración propia

### *Cuadro 18*

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,966	20

*Fuente.* Elaboración propia

El cuestionario fue aplicado a los docentes de la I.E. Javier Heraud, Eduardo Bustamante Alvarado y Señor de los Milagros de Mayorarca consta de 20 ítems y su confiabilidad es de 0,966 es excelente.

#### ***Ficha Técnica del instrumento de Gestión Educativa***

- ✓ Propósito: Medir la gestión educativa percibida por los docentes de las I.E. de Jornada Escolar Completa de la UGEL Recuay – Ancash
- ✓ Autor: René Gabriel Yépez Huamán
- ✓ Descripción: el presente cuestionario consta de 20 ítems, que miden tres (04) dimensiones: Gestión Pedagógica (10 ítems), Gestión Institucional (05 ítems), Gestión Administrativa (05 ítems).
- ✓ Confiabilidad: Tiene una confiabilidad de 0.947 por lo que el instrumento presenta una excelente fiabilidad.
- ✓ Validez: Tiene un promedio de 81% por lo que el instrumento presenta una buena validación.
- ✓ Sujetos y forma de aplicación: Cuestionario de aplicación individual y colectiva para todos los docentes de las I.E. de Jornada Escolar Completa en la UGEL Recuay.
- ✓ Tiempo: 20 minutos.
- ✓ Tipo de respuestas: Presenta sus opciones como escala de intervalos marcando para su efecto con aspas, de acuerdo a la opción del docente.
- ✓ Calificación: son cinco:

- a) Nunca      b) Casi nunca      c) A veces      d) Casi siempre  
e) Siempre

- ✓ Materiales: 2 hojas impresas en papel bond y lapicero.

***Ficha Técnica del instrumento de Desempeño Docente***

- ✓ Propósito: Medir el desempeño docente los docentes de las I.E. de Jornada Escolar Completa de la UGEL Recuay – Ancash a través de un instrumento mixto: rúbrica y cuestionario.
- ✓ Autor: René Gabriel Yépez Human
- ✓ Descripción: el presente cuestionario consta de 20 ítems, que miden tres (03) dimensiones: Desempeño Docente (10 ítems), Gestión Institucional (05 ítems), Gestión Administrativa (05 ítems).
- ✓ Confiabilidad: Tiene una confiabilidad de 0.966 por lo que el instrumento presenta una fuerte confiabilidad.
- ✓ Validez: Tiene un promedio de 81% por lo que el instrumento presenta una buena validación.
- ✓ Sujetos y forma de aplicación: Rúbrica y encuesta que sirve como instrumento para medir el desempeño docente en su práctica pedagógica realizado por los especialistas de la UGEL Recuay.
- ✓ Tiempo: 120 minutos.
- ✓ Tipo de respuestas: Presenta sus opciones como escala de intervalos marcando para su efecto con aspás, de acuerdo a la opción del docente.
- ✓ Calificación: son cinco:
- a) Nunca      b) Casi nunca      c) A veces      d) Casi siempre  
e) Siempre
- ✓ Materiales: 2 hojas impresas en papel bond y lapicero.

### 4.1.3. Prueba de normalidad

Existen 2 tipos de estadística:

Estadística Paramétrica

Tienen determinadas presuposiciones como:

- Normalidad de la distribución de sus datos.
- Homogeneidad de varianza de sus datos.

Estadística No Paramétrica

- Los datos analizados no tienen presuposiciones.
- Pruebas de distribución libre

Las pruebas de normalidad pueden ser:

Shapiro Wilk	Kolmogorov Smirnov
n≤50	n≥50

En nuestro caso n=50 por lo que se utilizará la prueba de Shapiro Wilk.

*Cuadro 19*

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
GES EDUCA	,142	25	,200*	,954	25	,308
DESEM DOCEN	,146	25	,175	,931	25	,093

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Fuente.* Elaboración propia

En la variable Gestión educativa, el estadígrafo asociado alcanza el valor de 0.308, como el valor de significancia es superior a 0.05 entonces inferimos que existen razones para afirmar que los datos no tienen una distribución normal.

En la variable Desempeño docente, el estadígrafo asociado alcanza el valor de 0.93, como el valor de significancia es superior a 0.05 entonces inferimos

que existen razones para afirmar que los datos no tienen una distribución normal.

Conclusiones: Las dos variables presentan distribuciones asimétricas.

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

Hipótesis General: Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de las Instituciones educativas de jornada escolar completa del nivel secundario de la provincia de Recuay – UGEL Recuay 2019.

Hipótesis Nula: No existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de las Instituciones educativas de jornada escolar completa del nivel secundario de la provincia de Recuay – UGEL Recuay 2019.

A. Hipótesis estadística

$$H_p : r_{xy} \neq 0$$

$$H_o : r_{xy} = 0$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

H<sub>p</sub>: El índice de correlación entre las variables será diferente a 0.

H<sub>o</sub>: El índice de correlación entre las variables será igual a 0

El valor de significancia estará asociado al valor  $\alpha=0.05$

De los instrumentos: En la prueba de normalidad se estableció que se hará uso del índice de correlación de Pearson para determinar el grado de relación entre las variables a efectos de contrastar las hipótesis.

Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Zona de rechazo de la hipótesis nula:

$$\text{Pearson: } \{r_{xy} / 0.5 \leq r_{xy} \leq 1\}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

*Cuadro 20*

**Correlación entre gestión educativa y el desempeño docente**

		DESEMPEÑO	GESTIÓN
DESEMSUMA	Correlación de Pearson	1	880**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
SUMAGESTEDUC	Correlación de Pearson	880**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

*Fuente.* Elaboración propia

En la prueba de hipótesis general N° 1 apreciamos que en la muestra el nivel de correlación es 0.880 puntos, es positiva y moderada, y su valor de significancia es inferior a 0.05, es decir que la correlación es directa y significativa, al ser mayor al valor crítico de zona de rechazo de hipótesis nula podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula.

**Conclusión:** Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, se observa que el vínculo entre variables es muy elevado pudiéndose inferir que: “Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa en la UGEL Recuay 2019.

**4.2.2. Prueba de hipótesis específica N° 1**

HE<sub>1</sub>: Existe correlación significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay - 2019

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay - 2019

*Cuadro 21*

**Correlación entre gestión pedagógica y el desempeño docente**

		GESPED1	DESDOC1
GESPED1	Correlación de Pearson	1	803**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
DESDOC1	Correlación de Pearson	803**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

*Fuente.* Elaboración propia

En la prueba de hipótesis específica N° 1 apreciamos que en la muestra el nivel de correlación es 0.803 puntos, es positiva y moderada, y su valor de significancia es inferior a 0.05, es decir que la correlación es directa y significativa, al ser mayor al valor crítico de zona de rechazo de hipótesis nula podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula.

**Conclusión:** Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, se observa que el vínculo entre variables es muy elevado, pero te ayuda a explicar su correlación y se puede inferir que: “Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa –UGEL Recuay 2019.

**4.2.3. Prueba de hipótesis específica N° 2**

HE<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay - 2019

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay - 2019

*Cuadro 22*

**Correlación entre gestión institucional y el desempeño docente**

		SUMGESINST1	DESDOC1
SUMGESINST1	Correlación de Pearson	1	758**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
DESDOC1	Correlación de Pearson	758**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

*Fuente.* Elaboración propia

En la prueba de hipótesis específica N° 3 apreciamos que en la muestra el nivel de correlación es 0.58 puntos, es positiva y moderada, y su valor de significancia es inferior a 0.05, es decir que la correlación es directa y significativa, al ser mayor al valor crítico de zona de rechazo de hipótesis nula podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula.

**Conclusión:** Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, se observa que el vínculo entre variables no es muy elevado, pero te ayuda a explicar su correlación y se puede inferir que: “Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa –UGEL Recuay 2019.

**4.2.4. Prueba de hipótesis específica N° 3**

HE<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay - 2019

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay – 2019

*Cuadro 23*

**Correlación entre gestión administrativa y el desempeño docente**

		SUMGESADMIN1	DESDOC1
SUMGESADMIN1	Correlación de Pearson	1	605**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
DESDOC1	Correlación de Pearson	605**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

*Fuente.* Elaboración propia

En la prueba de hipótesis específica N° 2 apreciamos que en la muestra el nivel de correlación es 0.605 puntos, es positiva y moderada, y su valor de significancia es inferior a 0.05, es decir que la correlación es directa y significativa, al ser mayor al valor crítico de zona de rechazo de hipótesis nula podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula.

**Conclusión:** Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, se observa que el vínculo entre variables no es muy elevado, pero te ayuda a explicar su correlación y se puede inferir que: “Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa –UGEL Recuay 2019.

#### 4.2.5. Prueba de hipótesis específica N° 4

HE<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la conducta del director inspirada en los principios y enfoques; y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay - 2019

H<sub>0</sub>: No Existe relación significativa entre la conducta del director inspirada en los principios y enfoques; y el desempeño docente de las Instituciones educativas del nivel secundario de jornada escolar completa – UGEL Recuay – 2019

#### Cuadro 24

#### Correlación entre conducta del director inspirada en los principios y enfoques; y el desempeño docente

		SUMPRINNOR1	DESDOC1
SUMPRINNOR1	Correlación de Pearson	1	730**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
DESDOC1	Correlación de Pearson	730**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

Fuente. Elaboración propia

En la prueba de hipótesis específica N° 4 apreciamos que en la muestra el nivel de correlación es 0.730 puntos, es positiva y moderada, y su valor de significancia es inferior a 0.05, es decir que la correlación es directa y significativa, al ser mayor al valor crítico de zona de rechazo de hipótesis nula podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula.

**Conclusión:** Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, se observa que el vínculo entre variables no es muy elevado, pero te ayuda a explicar su correlación y se puede inferir que: “Existe relación significativa entre la conducta del director inspirada en los enfoques y los principios; y el

desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria de jornada escolar completa –UGEL Recuay 2019.

### 4.3. Presentación de resultados

A continuación, se presente los resultados mediante cuadros y figuras de los resultados a nivel descriptivo según dimensiones.

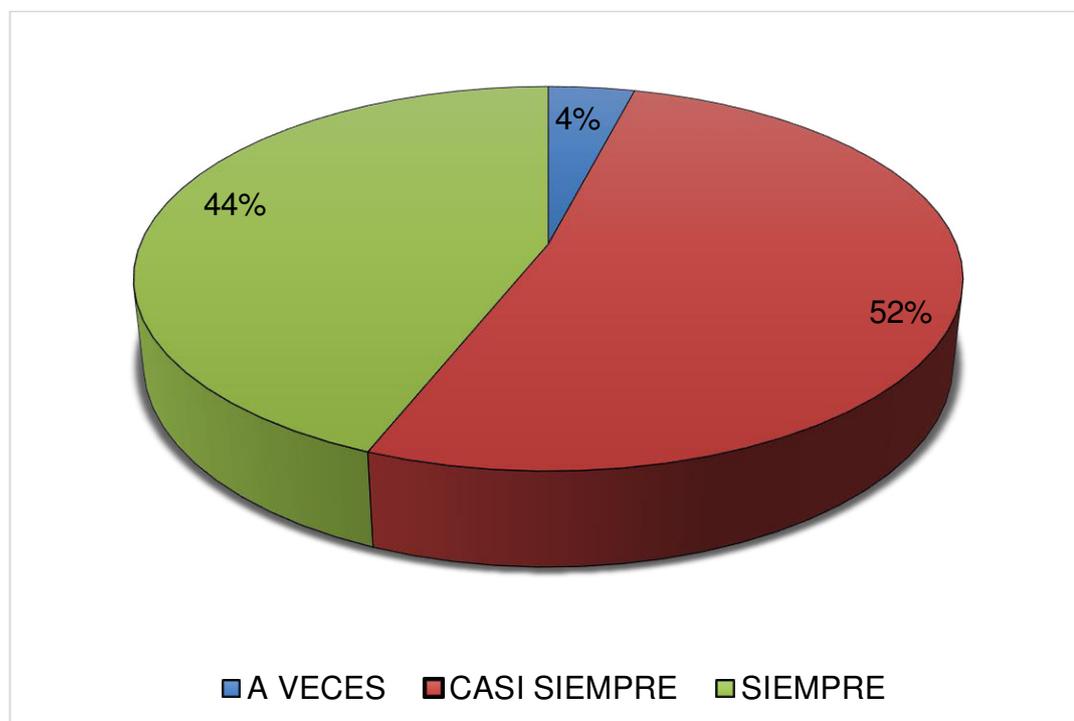
*Cuadro 25*

#### Dimensión Gestión Pedagógica

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A Veces	1	4,0	4,0	4,0
Casi Siempre	8	32,0	32,0	36,0
Siempre	16	64,0	64,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Fuente.* Elaboración propia

La dimensión Gestión Pedagógica aplicado a los docentes nos permite apreciar que el 4% afirma que su valoración es a veces, el 32% afirma que su valoración es casi siempre y para el 64% que su valoración es siempre.



*Figura 11. Dimensión Gestión Pedagógica.* Nota: Elaboración propia.

Cuadro 26

**Dimensión Gestión Institucional**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A Veces	2	8,0	8,0	8,0
Casi Siempre	18	72,0	72,0	80,0
Siempre	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

La dimensión Gestión Institucional aplicado a los docentes nos permite apreciar que el 8% afirma que su valoración es a veces, el 20% afirma que su valoración es casi siempre y para el 72% que su valoración es siempre.

Figura 12

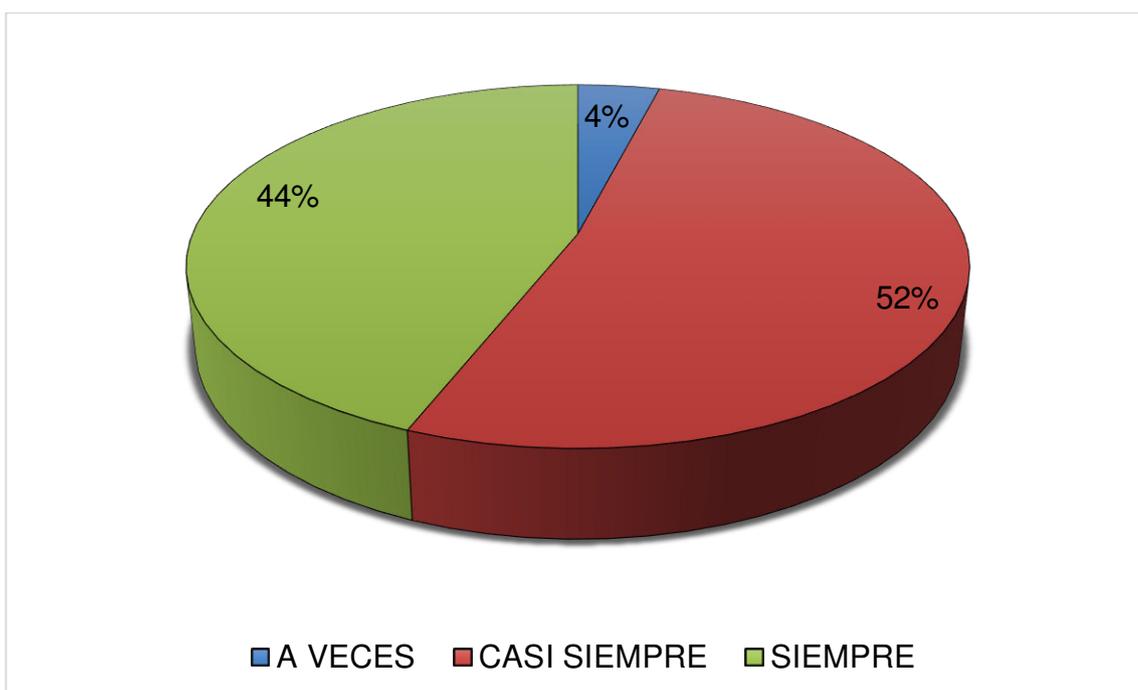


Figura 12. Dimensión Gestión Institucional. Nota: elaboración propia

Cuadro 27

**Dimensión Gestión Administrativa**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A Veces	2	8,0	8,0	8,0
Casi Siempre	20	80,0	80,0	88,0
Siempre	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

La dimensión Gestión Administrativa aplicado a los docentes nos permite apreciar que el 8% afirma que su valoración es a veces, el 80% afirma que su valoración es casi siempre y para el 12% que su valoración es siempre.

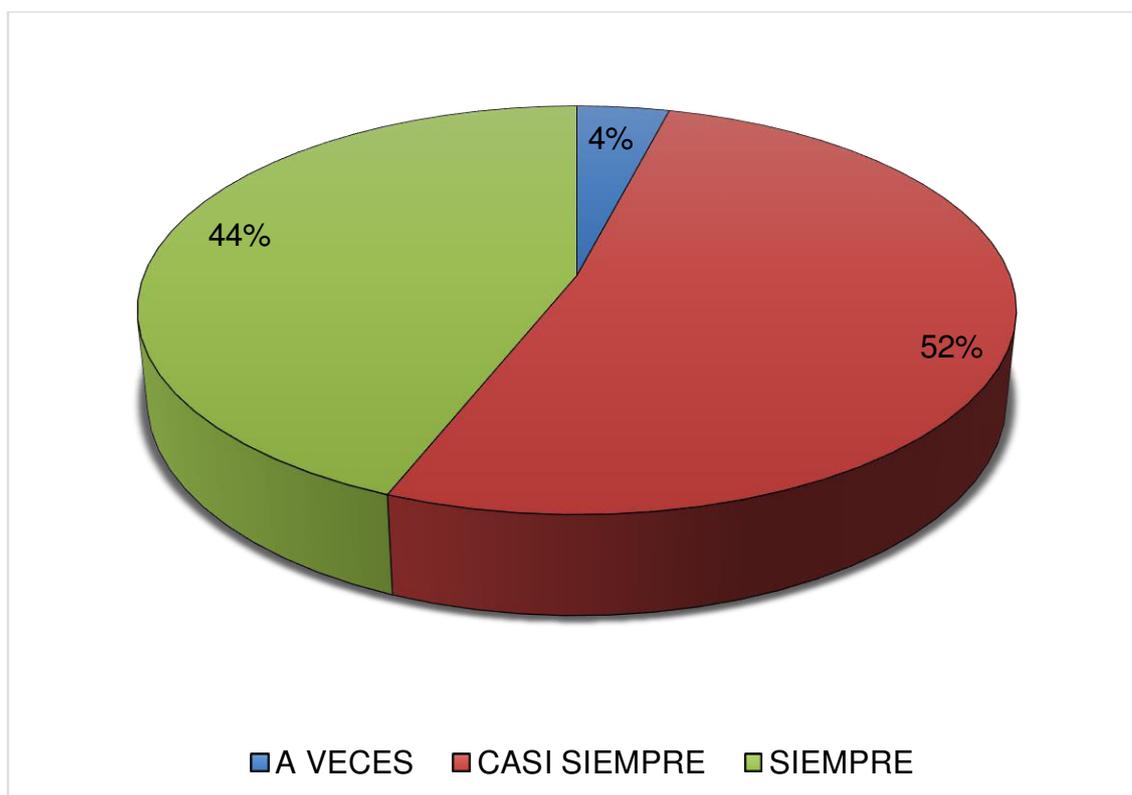


Figura 13. Dimensión Gestión Administrativa. Nota: elaboración propia.

Cuadro 28

**Dimensión Principios y Enfoques**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A Veces	1	4,0	4,0	4,0
Casi Siempre	13	52,0	52,0	56,0
Siempre	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Fuente.* Elaboración propia

La dimensión Principios Enfoques aplicado a los docentes nos permite apreciar que el 4% afirma que su valoración es a veces, el 52% afirma que su valoración es casi siempre y para el 44% que su valoración es siempre.

Figura 14

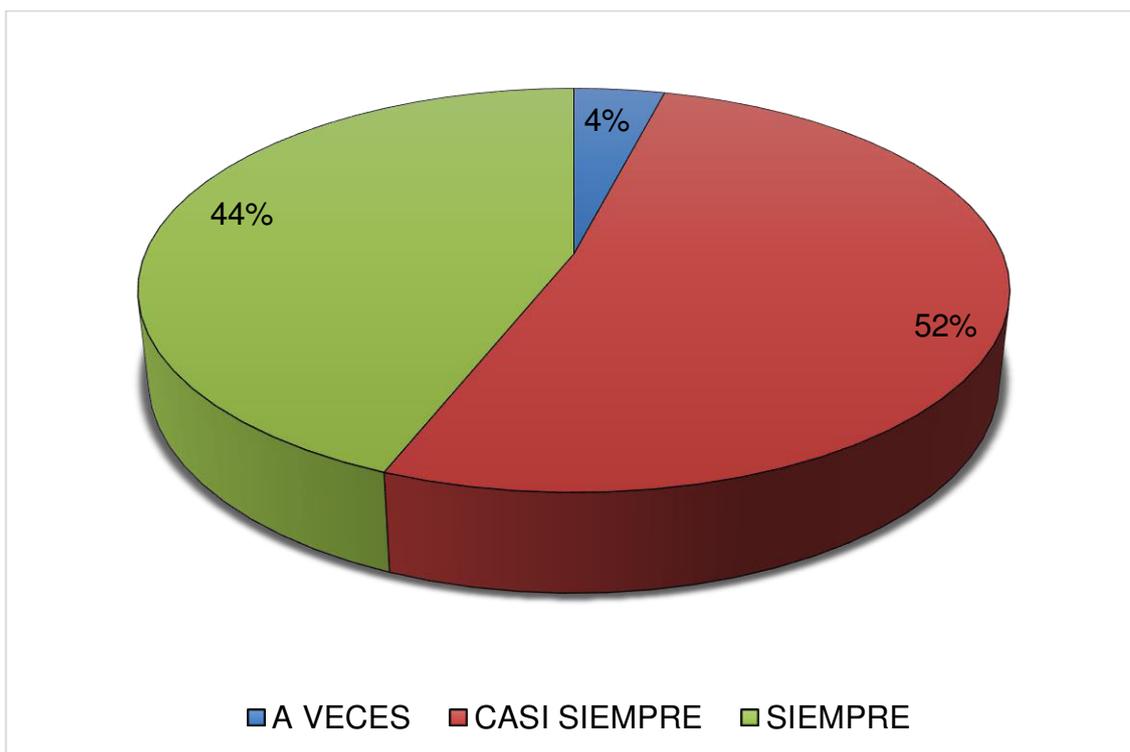


Figura 14. **Dimensión Principios y Enfoques.** Nota: elaboración propia.

## **CAPÍTULO V: IMPACTOS**

### **5.1. Propuesta para la solución del problema**

Con el fin de mejorar la gestión educativa se propone trabajar un programa de capacitación que se organice a través de módulos, en el cual se desarrollen las diversas dimensiones de la gestión educativa dándole mayor relevancia a la gestión pedagógica. También se va a desarrollar las diferentes dimensiones del desempeño docente, a fin de comprender las características deseables del trabajo docente.

#### Objetivos

- ✓ Desarrollar capacidades para la dirección de una escuela enfocada principalmente a la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.
- ✓ Desarrollar la comprensión de las diversas dimensiones de la gestión educativa y el desempeño docente.
- ✓ Fortalecer los vínculos de apoyo entre el director y la comunidad escolar para el logro de las metas educativas.
- ✓ Aplicar los conocimientos adquiridos a distintos contextos de la gestión educativa.
- ✓ Desarrollar valores de conducta inspirados en los principios de gestión.
- ✓ Tomar conciencia que el principal objetivo de la gestión educativa es el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Cuadro 29

**Módulos a trabajar**

MÓDULOS	HORAS	CONTENIDOS
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	4 horas cronológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Participación e involucramiento</li> <li>- Concertación</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>
ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	4 horas cronológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo normativo burocrático.</li> <li>- Modelo sistémico.</li> <li>- Enfoque estratégico.</li> <li>- Enfoque gerencial</li> </ul>
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	8 horas cronológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Acompañamiento y monitoreo               <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto</li> <li>Elementos</li> </ul> </li> <li>- Currículo nacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>Perfiles</li> <li>Enfoques Transversales</li> <li>Competencias</li> </ul> </li> <li>- Compromisos de gestión escolar</li> <li>- Marco del Buen desempeño directivo               <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Motivación</li> </ul> </li> </ul>
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	8 horas cronológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación               <ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto Educativo Local</li> <li>Proyecto Educativo Institucional</li> <li>Plan Anual de trabajo</li> <li>Manual de organización de funciones</li> <li>Manual de procedimientos administrativos</li> </ul> </li> <li>- Organización               <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de organización de funciones</li> <li>Manual de procedimientos administrativos</li> </ul> </li> <li>- Dirección</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Control               <ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento interno</li> <li>Control de asistencia y cumplimiento de horas efectivas</li> <li>Organización del CONEI</li> </ul> </li> </ul>
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	8 horas cronológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de personal</li> <li>- Racionalización del personal</li> <li>- Materiales</li> <li>- Recursos financieros</li> <li>- Mantenimiento preventivo</li> <li>- Servicios administrativos</li> <li>- Organizar de datos al SIAGIE</li> </ul>

EL DESEMPEÑO DOCENTE	2 horas cronológicas	- Definición
PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESCOLARES	4 horas cronológicas	- Teoría del constructivismo y desarrollo de competencias - Proceso de planificación curricular - Planificación curricular anual - Unidades didácticas - Sesión de aprendizaje
CONDUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA	2 horas cronológicas	- Acciones para estimular los aprendizajes en el salón de clases - Método de enseñanza en clase
RELACIONES PEDAGÓGICAS CON LOS ESTUDIANTES	2 horas cronológicas	- Acciones de convivencia en el aula - Autoridad equilibrada - Empatía y Compasión
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE	2 horas cronológicas	- Evaluación diagnóstica - Evaluación sumativa - Evaluación diversificada - La autoevaluación - Retroalimentación
	44 horas cronológicas	-

*Fuente.* Elaboración propia

**Estrategia de enseñanza.** La estrategia de enseñanza de los módulos es a distancia a través de aplicativos interactivos para el aprendizaje sincrónico y asincrónico. Aplicativos a utilizarse:

- TED ED
- GENIALLY
- MULTIMETER
- PADLED

## 5.2. Costos de implementación de la propuesta

*Cuadro 30*

### Costos de la implementación

RUBRO	COSTO
COMPRA DE ZOOM POR 2 MESES	S/. 60.00
MATERIALES IMPRESOS PARA DIRECTORES Y SUBDIRECTOR DE LOS COLEGIOS INTEGRADOS	S/. 500.00
TOTAL	S/. 560.00

*Fuente.* Elaboración propia

### **5.3. Beneficios que aporta la propuesta**

La propuesta se realiza con el fin que se mejore el desempeño docente a través de una serie de acciones organizada por el director. La plana jerárquica de una institución educativa desarrolla las capacidades y competencias de la gestión educativa cuyo objetivo principal es mejorar el desempeño docente, para esto dimensiona la gestión educativa en diferentes dimensiones y procesos los cuales influyen de manera positiva en el actuar del docente en las sesiones de aprendizaje.

## CONCLUSIONES

En este capítulo se explican las conclusiones finales del proyecto. El desarrollo de las conclusiones fue realizado en base a los objetivos planteados en la presente investigación. Se muestran las conclusiones y recomendaciones a continuación.

1. La hipótesis general formula relación entre la gestión educativa del personal directivo y el desempeño docente. Los resultados señalan que, a mayor gestión educativa, mayor desempeño docente, y a menor gestión educativa, menor desempeño docente. Existe una alta correlación y a la vez significativa, esto depende de las actividades que el director realiza para alcanzar las metas educativas de la escuela.
2. La primera hipótesis específica propone que existe relación de la gestión pedagógica del personal Directivo con el desempeño docente. Los resultados señalan que, a mayor gestión pedagógica, mayor desempeño docente, y a menor gestión pedagógica, menor desempeño docente. Existe una alta correlación y a la vez significativa, esto depende principalmente del cumplimiento del plan de monitoreo y acompañamiento, donde se planteen acciones de capacitación y una asistencia técnica permanente al docente para mejorar su conducta en las sesiones de aprendizaje.
3. La segunda hipótesis específica propone que existe relación entre la gestión institucional del personal Directivo con el desempeño docente. Los resultados señalan que, a mayor gestión institucional, mayor desempeño docente; y a menor gestión institucional menor desempeño docente. Existe una alta correlación y a la vez significativa, esto depende principalmente de la realización y ejecución del proyecto educativo institucional y el Plan Anual de Trabajo, los cuales deben direccionarse principalmente a cumplir las metas educativas.
4. La tercera hipótesis específica propone que existe relación entre la gestión administrativa del personal Directivo con el desempeño docente. Los resultados señalan que, a mayor gestión administrativa, mayor desempeño docente; y a menor gestión administrativa menor desempeño

docente. Existe una moderada correlación, esto depende principalmente del cumplimiento de la entrega de materiales educativos.

5. La cuarta hipótesis específica propone que existe relación entre los principios y enfoques del personal Directivo con el desempeño docente. Los resultados señalan que, a mayor conducta funcional inspirada en los principios y enfoques, mayor desempeño docente; y a menor conducta inspirada en los principios y enfoques, menor desempeño docente. Existe una alta correlación y a la vez significativa, esto depende que el director tenga una conducta que se adapte a los cambios, solucione de los problemas de forma inmediata y desarrolle la creatividad en el personal docente a partir de los proyectos de innovación.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario capacitar a los directores en la gestión educativa a fin de dar un soporte teórico a su labor, especificando sus dimensiones y priorizando la gestión pedagógica.
2. Se deben realizar capacitaciones por parte de la UGEL en la construcción y ejecución del plan de acompañamiento y monitoreo, ya que a través de este documento de gestión se pone en práctica la gestión pedagógica. La gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje debería ser la principal actividad de un director en su labor diaria.
3. Los documentos de gestión relacionados con la gestión institucional son el proyecto educativo institucional y el plan anual de trabajo. Ambos documentos deben ser monitoreados en su desarrollo y ejecución por parte de la UGEL. Es necesario desarrollar procesos de capacitación permanente y asegurar la participación de toda la comunidad educativa en su construcción. Es necesario identificar que las escuelas identifiquen que el principal objetivo es mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos, y todas las actividades del año están encaminadas a capacitar al docente y asegurar las condiciones sociales óptimas para lograr el aprendizaje de los estudiantes.
4. Los directores de las escuelas deben actuar de forma oportuna en las acciones administrativas para entregar los materiales educativos a los estudiantes. La UGEL debe verificar que todos los libros, cuadernos de trabajo y material fungible hayan sido entregados a profesores y alumnos, a la vez de conocer elementos faltantes. El director debe tener un exacto control de los bienes que cuenta la institución haciendo uso de estos para actividades pedagógicas dando la responsabilidad en su cuidado y buen uso.
5. El área de gestión pedagógica de la UGEL Recuay debe ejecutar procesos de capacitación en principios éticos dirigido a los directores de Recuay, esto con el fin que la plana jerárquica se comporte de forma adecuada en el cargo, respete las costumbres y utilice los recursos otorgados de acuerdo a las normas emitida por el MINEDU. Se deben dar

capacitaciones permanentes en el uso de los recursos propios y los fondos de mantenimiento preventivo. Es necesario también que al ser un colegio estatal nos regimos por el enfoque burocrático, donde las acciones de un director ya están diseñadas por las normas emitidas por el Ministerio y su campo de acción tiene limitaciones. Tanto los principios éticos como el enfoque burocrático le van a ayudar al director a entender su acción tanto como persona, como en la administración correcta de una escuela pública.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, F. (2010). Gestión educativa. Lima: Editorial San Marcos, p. 24
- Ausubel, D. (2006). Psicología Educativa: un punto de vista cognoscitivo. Trillas, México, p. 17
- Aguilera, J. (2017). El factor proactivo. España: Ediciones Díaz de Santos, p. 9
- Alvarado O. (2012). Gestión de programas educativos y enfoques y modelos de gestión. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, p. 73
- Alvarado, O. (2018). Gestión Educativa. Trujillo: Editorial Universitaria, pp. 15-21- 23, 32,49,185,186
- Álvaro, E. (2015). Un enfoque sistémico para comprender y mejorar los sistemas de salud. Pan American Journal of Public Health. Disponible en:  
<https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2015.v38n3/248-253>
- Anijovich, R. (2010). La evaluación significativa. Paidós, p. 130
- Barrena, S. (2014). El Pragmatismo. Revista de Filosofía Factótum,p.1. Disponible en:  
[http://www.revistafactotum.com/revista/f\\_12/articulos/Factotum\\_12\\_1\\_Sara\\_Barrena.pdf](http://www.revistafactotum.com/revista/f_12/articulos/Factotum_12_1_Sara_Barrena.pdf)
- Batista, T. (2007). La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y la labor educativa. Revista Institucional Tecnológica del Chocó D.L.C. N°26, pp.99-104
- Bunge, M. (1993). Status epistemológico de la administración. Barcelona: Paidós
- Blas, P. (2006). La participación: Estado de la cuestión. Facultad de Ciencias Económicas. Bilbao. Recuperado de  
<https://www.ehu.eus/ojs/index.php/hegoa/article/view/10754>
- Bolaños, G. & Molina, Z. (1999). Introducción al Currículo. San José, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, p. 109

- Bush T. (2003). *Teorías de la Administración y el Liderazgo en Educación*. Londres: Editorial SAGE, p. 21
- Camilloni, A. (1998). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Barcelona: Paidós
- Carrasco, J. (1999) *Líderes para el próximo siglo*. Revista Venezolana de Gerencia. Año 4 (nº8). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la empresa. Universidad del Zulia, p. 101
- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú
- Carrión J. (2016). *La Gestión Pedagógica y la Calidad Educativa en los estudiantes de la Escuela de Educación básica Duco Provincia de Azuay, Cantón Pucará, Comunidad Buri-Duco, periodo Lectivo 2014*. Tesis para obtener el grado de magister en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú
- Casanova J. (2017). *Evaluación del desempeño docente: la importancia de los estándares*. Porto, Portugal. Revista internacional interdisciplinaria en Educación. Volumen 8. Disponible en:  
<https://infonomics-society.org/wp-content/uploads/ijcdse/published-papers/volume-8-2017/Teacher-Performance-Evaluation-The-Importance-of-Performance-Standards.pdf>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO. Disponible en:  
<http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Cejas, A. (2009). *Gestión Educativa*. Revista Integra Educativa – volumen II, N° 3. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010)

- Cifuentes A. (2019). Epistemología implícita en el código de ética profesional del colegio de psicólogos de Chile. Universidad de Talca. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cmoebio/n64/0717-554X-cmoebio-64-00051.pdf>
- Coaila E. (2017) La Gestión Pedagógica de Calidad para construir el Plan Anual de Trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Becerra Ocampo” de Ilo. Tesis presentada por el bachiller Eliseo Eterio Coaila Centeno para obtener el título profesional de licenciado en Educación. Perú, Arequipa p. 18
- Contreras (1990). Enseñanza, currículum y profesorado. Ediciones Akal SA. p.23
- Córdova L. (2015) “El desempeño profesional docente influye en la gestión institucional de la unidad educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del Cantón de Huaquillas , Provincia del Oro Ecuador, período lectivo 2013-2014”. Tesis para optar el grado de Magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú
- Correa A., Álvarez A. y Correa S. (2012). La gestión educativa: un nuevo paradigma. Colombia, fundación universitaria: Luis Amigo, p.2
- Cruz, F. (2012). Importancia de la evaluación y autoevaluación en el rendimiento académico. Revista científica Zona Próxima. Universidad del Norte, Colombia. Extraído de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/853/85323935009.pdf>
- De Zubiría, J. (2013). ¿Cómo diseñar un Currículo por Competencias. Colombia, Magisterio Editorial. P.17
- Del Carpio J. (2015). Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa n°2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac. Tesis de maestría. Universidad Enrique Guzmán y Valle, Perú
- Delors J. (1997). La educación encierra un tesoro. UNESCO, p. 163
- Dextre J. & Del Pozo R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?.

- Artículo de la ponencia presentada al VIII Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y el VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, Lima 12 al 14 de julio
- Díaz, T. (1997). Orientación e Intervención Psicopedagógica. Revista de Investigación Educativa. Universidad de Murcia, p. 30
- Dochy, F. y Alexander, P.A. 1995. Mapeo de Conocimientos Previos: un marco de discusión entre investigadores. Revista europea de psicología de la educación, X (3), 225-242.
- Espinoza, F. (2014) Desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de Educación Básica Superior del Centro Educativo Colegio de Bachillerato Ciudad de Portobelo, p. 7
- Ezpeleta, J. & Furlán A. (1992). La gestión pedagógica de la escuela. Santiago de Chile, UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000091936>
- Fayol, H (1967). Administración industrial y general. México, Herrera Hermanos, p. 139
- Freire, P (2004). Pedagogía de la Autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa. Sao Paulo. Brasil. Editorial Paz y Tierra
- Freire, S. & Miranda A. (2014). El rol del director en la escuela el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima. Grupo de Análisis para el Desarrollo, p.11. Recuperado de: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Garate, F. (2019, p. 30). Diversificando la evaluación en la práctica pedagógica. Paulo Freire, Revista de Pedagogía Crítica. Recuperado de: <http://revistas.academia.cl/index.php/pfr/article/view/1185/1342>
- García de B. O. (2000). Enfoque Organizacional Conductista: ¿Dicotomía o Complementariedad?. Merida – Venezuela. Universidad de los Andes, p. 50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641007.pdf>

- García, A & Ferreira G. (2005). La convivencia Escolar en las Aulas. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832309012.pdf>
- García, J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad. Costa Rica: Revista electrónica "Actualidad investigativas en Educación". Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44722178014>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, p. 61
- Gonzales, A. (2017) "Los compromisos de gestión escolar y su efecto en el desempeño docente en la institución educativa N°1204, San Luis Lima, Unidad de Gestión Educativa Local N°07,2015". Para optar el Grado de Magister en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú
- Gonzales, A. (2002). El proceso de enseñanza aprendizaje, ¿agente de cambio educativo?. En: *Nociones de sociología, psicología y pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación, p. 157
- Grinberg, S. (2008). Educación y poder. Argentina. Miño y Dávila srl., p. 108
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). El poder de la retroalimentación. *Revisión de Investigaciones Educativas*, 77(1), 81-112
- Hernández R. e Infante M. (2016). El Método de Enseñanza Aprendizaje de trabajo independiente en la clase encuentro: recomendaciones didácticas. *Revista de Pedagogía*, vol 37. Universidad central de Venezuela, p. 220
- Higueta D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia. p. 69
- Ibáñez N & Castillo R. (2010). Hacia una epistemología de la Gerencia. *Orbis. Revista Científica de Ciencias Humanas*. Maracaibo, Venezuela, p. 59

- Kim-Eng, C. (2010). Evaluación de los maestros y recompensas del desempeño: el contexto de Singapur. Artículo presentado a la conferencia de la APEC, Tailandia, 7 al 12 de marzo del 2010
- Lam, R. & Hernández, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?, La Habana, Revista Cubana, p.5. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-02892008000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009)
- Ruiz, P. (2012). Dirección. RED TERCER MILENIO S.C. Estado de México, p. 06
- Ritzer, G. (1993). Teoría Sociológica Clásica. México, CANDIANI S.A. p. 267.
- Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill, p. 432
- Serrano, J. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación, p. 4. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol13no1/contenido-serranopons.html>
- Schaffhauser, P. (2014). El pragmatismo en la sociología: ¿hacia un nuevo giro epistemológico?. Intersticios sociales no.7 Zapopan mar. 2014. P.12. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-49642014000100001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642014000100001)
- Sovero, F. (2005). Gestión Pedagógica. Lima, Editorial San Marcos, p. 11.
- Taylor F. (1961). Principios de la Administración Científica. México, Herrero hermanos, p. 19 – 77
- Stucky, N. & Wimmer C. (2002). Estudios de desempeño docente. USA: Editorial de la Universidad de Illinois, p. 3
- Subirats, J (2009). Participación Ciudadana. Dirección General de Participación Ciudadana. Aragón. P. 11. Disponible: [http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/libro\\_dgpc.pdf](http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/libro_dgpc.pdf)

- Tagle, T. (2011). El Enfoque Reflexivo en la formación docente. Facultad de Educación de la Universidad Católica de Temuco. Chile, p.212
- Tantaleán, O. (2016). El Monitoreo Pedagógico al Desempeño Profesional Docente. Revista DIM/Año 11-N°33-Lima, p. 1
- Thratemberg, L. (2000). El impacto previsible de las nuevas tecnologías en la enseñanza y la organización escolar. Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos, p. 47. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie24a02.PDF>
- Tobón, S. (2015). Formación integral y competencias. Editorial MACRO. Bogotá – Colombia, p. 107
- Trahtemberg, L. (2000). El impacto previsible de las nuevas tecnologías en la enseñanza y la organización escolar. Revista Iberoamericana. Organización de Estados Iberoamericanos, p. 47
- Ulloa, D. (2016) El Reglamento Interno de Trabajo como fuente de derecho. IUS ET VERITAS. N°53, p. 90
- Vargas (2016). “La Gestión del Director y su relación con el desempeño docente en las escuela de educación básica Angel Polivio Márquez Pacheco del Cantón Huaquillas 2013”. Para obtener el grado de magister en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú
- Velásquez et al. (2009). La Estimulación del Aprendizaje. Varona. Universidad Pedagógica Enrique José Varona, p. 51
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. Revista Escuela de Administración de Negocios, No. 61, septiembre – diciembre, pp. 129 – 156, Universidad EAN, Bogotá. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Villegas B. (2016) “El Proyecto Educativo Institucional de la escuela como analizador y organizador del funcionamiento institucional. Universidad nacional de la Patagonia Austral. 2016, p. 201

Yévenes A. (2017). Acompañamiento y Retroalimentación: Mejorando las prácticas docentes. Para obtener el grado de Magister de la Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile

## ANEXOS

## Anexo N° 01: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICACIÓN
VARIABLE X  <b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Práctica del conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos que le son inherentes para el manejo de los recursos y el consecuente desarrollo de las actividades institucionales, orientada al logro de sus propósitos.  Alvarado (2018, p.21)	Son las actividades que el director realiza al gestionar una escuela educativa teniendo como principal propósito la mejora de los aprendizajes.	Principios y Enfoques	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de adaptabilidad de la gestión.</li> <li>2. Nivel de fomento de la creatividad a través de los proyectos de innovación</li> <li>3. Nivel de iniciativa de la gestión para la solución de problemas.</li> <li>4. Nivel de involucramiento de la comunidad educativa en la gestión escolar</li> <li>5. Nivel de cumplimiento de la normatividad educativa</li> </ol>	5	<b>Escala de Likert</b> Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Gestión Pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Nivel de ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento.</li> <li>7. Nivel de capacitación del Currículo Nacional a la comunidad educativa.</li> <li>8. Nivel de visitas a las aulas para lograr la mejora del desempeño docente.</li> <li>9. Nivel de cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.</li> <li>10. Nivel de liderazgo para influir a la comunidad educativa para el logro de las metas educativas.</li> <li>11. Nivel de motivación para mejorar la calidad educativa</li> </ol>	6	<b>Escala de Likert</b> Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Gestión Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Nivel de cumplimiento de las acciones del Plan Anual de Trabajo.</li> <li>13. Nivel de construcción del Manual de Organización de Funciones</li> <li>14. Nivel de construcción del Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>15. Nivel de capacitación en la filosofía de la escuela a la comunidad escolar.</li> <li>16. Nivel de involucramiento en los documentos de gestión del CONEI</li> </ol>	5	Escala de Likert Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Gestión Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Nivel de la distribución de materiales educativos de forma oportuna.</li> <li>18. Nivel de transparencia de gasto de los recursos financieros.</li> <li>19. Nivel de satisfacción de los servicios administrativos por parte de la comunidad educativa.</li> <li>20. Nivel de construcción de modelos de procesos para la mejora de la gestión.</li> </ol>	4	<b>Escala de Likert</b> Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

<b>VARIA BLE Y DESEMPEÑO DOCENTE</b>	El desempeño docente desde una perspectiva de desarrollo profesional, es crucial para la mejora del aprendizaje significativo. Casanova J. (2017, p. 2973)	Son las acciones de planificación, ejecución y evaluación que el maestro realiza cuyo objetivo es desarrollar competencias en el alumnado.	Preparación y organización de las actividades escolares	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de construcción de la situación significativa en sus documentos de planificación.</li> <li>2. Nivel de relación de las competencias del currículo nacional con los documentos de planificación.</li> <li>3. Nivel de relación de las actividades de aprendizaje en relación a los desempeños del Currículo Nacional.</li> <li>4. Nivel de planificación de productos pedagógicos como evidencia del logro de las competencias.</li> <li>5. Nivel de actividades planificadas para el desarrollo de los enfoques transversales.</li> </ol>	<b>5</b>	<b>Escala de Likert</b> Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Conducción de las actividades de enseñanza	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Nivel de estimulación de los aprendizajes.</li> <li>7. Nivel del fomento de la autoconfianza en los estudiantes.</li> <li>8. Nivel de utilización de estrategias innovadoras.</li> <li>9. Nivel de claridad en el discurso pedagógico.</li> <li>10. Nivel de fomento del aprendizaje autónomo en los estudiantes.</li> </ol>	<b>5</b>	<b>Escala de Likert</b> Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Relaciones pedagógicas con los estudiantes antes	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Nivel de acción para evitar la violencia escolar.</li> <li>12. Nivel de apoyo a los estudiantes con dificultades emocionales.</li> <li>13. Nivel de buen trato a los estudiantes.</li> <li>14. Nivel de fomento de la autorreflexión.</li> <li>15. Nivel de control emocional del docente.</li> </ol>	<b>5</b>	<b>Escala de Likert</b> Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Evaluación de los procesos de aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Nivel de implementación de diversas formas de evaluación.</li> <li>17. Nivel de aplicación de la autoevaluación para el desarrollo autónomo del estudiante.</li> <li>18. Nivel de aseguramiento del docente para asegurarse que los aprendizajes se desarrollaron en todos los estudiantes.</li> <li>19. Nivel de preguntas reflexivas que el docente realiza para asegurar los procesos de retroalimentación.</li> <li>20. Nivel de aplicación de la evaluación en pares.</li> </ol>	<b>5</b>	<b>Escala de Likert</b> Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

**Anexo N° 02:** Cuestionario 1

## CUESTIONARIO N 1: OPINIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LAS ACCIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado(a) Profesor (a)

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundario el año 2019. En tal sentido les invocamos su apoyo. El presente documento es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, agradece su colaboración.

Institución Educativa:

.....

**INSTRUCCIONES:** Contesta encerrando con una X una sola respuesta en cada pregunta:

1. ¿En la escuela que usted labora el Director adapta las actividades planificadas con el fin de mejorar sus resultados en su proceso de ejecución?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera usted que el director apoya la ejecución de proyectos de innovación presentado por el personal docente?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Usted cree que el director busca la solución de los problemas que ocurren en la institución de forma oportuna?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4. ¿Observa usted que el director involucra a toda la comunidad educativa en la gestión escolar?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera usted que el director hace cumplir las normas emanadas por el Ministerio de Educación y la UGEL Recuay?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6. ¿Se han construido en su colegio modelos de los procesos de gestión como parte de los planes de mejora?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿Opina usted que el director lidera la realización del proyecto educativo institucional?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿Usted ha sido participe de capacitaciones acerca de la filosofía de la escuela?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿Usted percibe que se viene ejecutando el plan de acompañamiento y monitoreo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>

Nunca

10. ¿Usted ha participado en capacitaciones sobre el Currículo Nacional organizado por la dirección de su escuela?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

11. ¿El director ha ingresado a sus sesiones de aprendizaje con el fin de orientar la mejora de su trabajo pedagógico?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

12. ¿En qué medida el director ejecuta acciones para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

13.- ¿Usted considera que el director lidera el cumplimiento de las acciones planificadas en el Plan Anual de Trabajo?

Siempre

Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

14. ¿Usted ha sido capacitado para el cumplimiento del Manual de Organización de Funciones?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

15. ¿En qué medida el director influye a la comunidad para el logro de las metas educativas?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

16. ¿En qué medida el director motiva a la comunidad educativa para la mejora de la calidad educativa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

17. ¿Considera usted que el director convoca de manera permanente al CONEI para la toma de decisiones?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

18. ¿Ha sido testigo que los materiales educativos han sido entregado de manera oportuna a los estudiantes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

19. ¿A usted la dirección le ha presentado un informe de las actividades económicas de la escuela?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

20. ¿Usted considera que los servicios administrativos satisfacen las necesidades de la comunidad educativa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**Anexo N° 03:** Cuestionario 2

OPINIÓN DEL DIRECTOR SOBRE LAS ACCIONES DEL DESEMPEÑO  
DOCENTE

Estimados(a) Director o Subdirector (a)

El presente cuestionario se realiza a los especialistas de la UGEL Recuay, los cuales han observado el desempeño docente de los docentes de las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa de la UGEL Recuay.

Institución

Educativa:

.....

INSTRUCCIONES: Contesta encerrando con una X una sola respuesta en cada pregunta:

1.- ¿Observa usted que el docente considera las competencias del currículo nacional al elaborar su planificación anual?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Observa usted que el docente describe la situación significativa en su unidad de aprendizaje?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Usted identifica que el profesor genera los criterios de evaluación de las evidencias en la unidad didáctica?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Usted observa que el docente plantea correctamente las evidencias de aprendizaje en relación al desempeño de grado?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Usted verifica que la sesión de aprendizaje genera las condiciones para que los estudiantes produzcan las evidencias en relación al cumplimiento del desempeño de grado?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Considera usted que la actuación del docente logra desarrollar los aprendizajes en los estudiantes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Considera usted que el docente se asegura que todos los estudiantes logren sus aprendizajes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Identifica usted que el docente estimula a los estudiantes a participar en las actividades de aprendizaje?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Usted identifica que el docente presenta su discurso pedagógico con claridad?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Usted reconoce que el docente fomenta el rol activo de los estudiantes en las sesiones de aprendizaje?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Usted percibe que el docente fomenta un clima de empatía y compasión entre los estudiantes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Usted nota que el docente apoya a los estudiantes con alguna dificultad emocional?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Usted percibe que el docente tiene un buen trato a los estudiantes de forma permanente?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

14.- ¿Usted observa que el docente ejerce una autoridad equilibrada?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

15.- ¿Usted identifica que el docente hace recordar las normas de convivencia de forma permanente entre los estudiantes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

16.- ¿Usted reconoce que el docente utiliza diversas formas de evaluación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

17.- ¿Usted observa que el docente utiliza la autoevaluación para el fomento del desarrollo autónomo del estudiante?

Siempre	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

18.- ¿Usted considera que el docente realizó preguntas a todos los alumnos para asegurar los aprendizajes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

19.- ¿Usted reconoce que el docente realiza preguntas reflexivas como parte de las actividades de retroalimentación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
eNunca	<input type="checkbox"/>

20.- ¿Usted observa que el docente pregunta a todos los estudiantes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**Anexo n° 04:** Autorización para tomar cuestionarios

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA TOMAR UN  
CUESTIONARIO PARA INVESTIGACIÓN

Manco Estuardo Tolca Runusit  
DIRECTOR  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA – UGEL RECUAY

Mesa de Partes  
Expediente N° 1111  
Fecha: 11 NOV. 2019  
Hora: 9:30

Mi persona René Gabriel Yépez Huamán, identificado con dni n°09982775, me presento y expongo:  
Que, ante la necesidad de realizar un cuestionario para realizar un estudio de postgrado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, le solicito la autorización para que los docentes del nivel secundaria realicen un cuestionario de forma anónima, dicha información obtenida es sólo para temas de investigación.  
Espero que acepte mi solicitud, por lo que estaré agradecido.  
Atentamente

RECUAY 11 DE NOVIEMBRE DEL 2019

.....  
RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN  
DNI: 09982775

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA TOMAR UN  
CUESTIONARIO PARA INVESTIGACIÓN

*Rodrigo Pablo Tinoco Moñito*

DIRECTOR

INSTITUCIÓN EDUCATIVA - UGEL RECUY

RE	LA "UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO"	
RE	TUCUMÁN	
C	HORA: 10 - 11	UBIC: 01
I	12 NOV 2019	
ES	N.º DE	FIRMA
ES	EXE	
O	883	<i>[Firma]</i>

Mi persona René Gabriel Yépez Huamán, identificado con dni n°09982775, me presenta y respalda:

Que, ante la necesidad de realizar un cuestionario para realizar un estudio de postgrado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, le solicito la autorización para que los docentes del nivel secundaria realicen un cuestionario de forma anónima, dicha información obtenida es sólo para temas de investigación.

Espero que acepte mi solicitud, por lo que estaré agradecido.

Atentamente

RECUY 11 DE NOVIEMBRE DEL 2019

*[Firma]*  
RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN  
DNI: 09982775

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA TOMAR UN  
CUESTIONARIO PARA INVESTIGACIÓN

*Policarpo SÁNCHEZ Tolosa*

DIRECTOR

INSTITUCIÓN EDUCATIVA - UGEL RECUAY

I.E. "César Vallejo S.L."	
CAYAC	
13 NOV 2019	
HORA 9:56	HORA 01
C/N 777	

Mi persona René Gabriel Yépez Huamán, identificado con dni n°09982775, me presenta y expone:

Que, ante la necesidad de realizar un cuestionario para realizar un estudio de postgrado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, le solicito la autorización para que los docentes del nivel secundaria realicen un cuestionario de forma anónima, dicha información obtenida es sólo para temas de investigación.

Espero que acepte mi solicitud, por lo que estaré agradecido.

Atentamente

RECUAY 13 DE NOVIEMBRE DEL 2019

  
RENE GABRIEL YEPEZ HUAMAN  
DNI: 09982775

## Anexo N° 05: Informe de Validación



### INFORME DE VALIDEZ

AUTOR DE LA PRUEBA: RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN

JURADO EXAMINADOR DEL INSTRUMENTO:

DR DANTE MANUEL MACAZANA FERNÁNDEZ

INSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO:

FACULTAD DE EDUCACIÓN UNMS

#### PREPRUEBA

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
La prueba presenta intencionalidad ya que permite determinar la correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente.			OK
La cantidad de ítems de la pre prueba es suficiente; por lo tanto el instrumento es:			OK
La pre prueba tiene consistencia porque ha sido construida en base a aspectos científicos; por lo tanto el instrumento es:			OK
La preprueba guarda coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto es instrumento es:			OK

FIRMA DEL JURADO

DNI; 40356100

Doctor Dante Manuel Macazana Fernández

Universidad Nacional Mayor de San Marcos



**INFORME DE VALIDEZ**

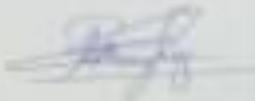
ACTOR DE LA FERIA: GERMÁN RAMÍREZ ARIAS

ORGANO CONVALIDADOR DEL INSTRUMENTO: Germán Ramírez Arias

INSTITUCIÓN DONDE SE EMITE EL LIBRO: U.N.M.S.M.

**PROBLEMA**

EXISTENCIA	ALICUOTADO	ENCUADRE	IMPRESIÓN
La prueba presenta irregularidad en sus datos debiendo la vinculación entre la Gestión Educativa y el Desarrollo Social.			X
La cantidad de datos de la prueba es suficiente por lo tanto el instrumento es válido.			X
La prueba tiene validez porque ha sido construido en base a modelos validados por la teoría del instrumento es válido.			X
La prueba tiene validez porque los datos, dimensiones, indicadores y datos son los del instrumento es válido.			X

  
GERMÁN RAMÍREZ ARIAS  
C.I. 70112174

Germán Ramírez Arias

Magister Universidad Nacional Mayor de San Marcos



## INFORME DE VALIDEZ

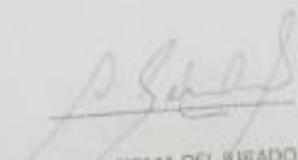
AUTOR DE LA PRUEBA: RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN

JURADO EXAMINADOR DEL INSTRUMENTO: OSCAR REYNALDO SERRA CRESPO

INSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA

### PREPRUEBA

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
La prueba presenta intencionalidad ya que permite determinar la correlación entre la Gestión Educativa y el Desempeño Docente.			X
La cantidad de ítems de la preprueba es suficiente; por lo tanto el instrumento es:			X
La preprueba tiene consistencia porque ha sido construida en base a aspectos científicos; por lo tanto, el instrumento es:			X
La preprueba guarda coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems; por tanto el instrumento es:			X

  
 FIRMA DEL JURADO  
 DNI: 82670902

Oscar Reynaldo Serra Crespo

Magister Universidad Inca Garcilazo de la Vega

## INFORME DE VALIDEZ

AUTOR DE LA PRUEBA: RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN

JURADO EXAMINADOR DEL INSTRUMENTO:

Magister Esther Cabello Vidal

INSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO:

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE RECUAY

## PREPRUEBA

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
La prueba presenta intencionalidad ya que permite determinar la correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente.			OK
La cantidad de ítems de la pre prueba es suficiente; por lo tanto el instrumento es:			OK
La pre prueba tiene consistencia porque ha sido construida en base a aspectos científicos; por lo tanto el instrumento es:			OK
La preprueba guarda coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto es instrumento es:			OK



Magister Esther Cabello Vidal

Universidad César Vallejo

## INFORME DE VALIDEZ

AUTOR DE LA PRUEBA: RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN

JURADO EXAMINADOR DEL INSTRUMENTO: RENÉ GABRIEL YÉPEZ HUAMÁN

INSTITUCIÓN DONDE LABORA EL JURADO: UGEL RECUAY

## PREPRUEBA

CRITERIOS	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
La prueba presenta intencionalidad ya que permite determinar la correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente.			X
La cantidad de ítems de la pre prueba es suficiente; por lo tanto el instrumento es:			X
La pre prueba tiene consistencia porque ha sido construida en base a aspectos científicos; por lo tanto el instrumento es:			X
La <del>prueba</del> guarda coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems; por lo tanto es instrumento es:		X	



Anexo n° 06: Base de datos SPSS

GESTIÓN EDUCATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	5	4	2	4	3	3	5	2	2	5	2	5	3	3	2	2	5	5	2
5	5	4	5	5	5	4	4	3	1	5	3	5	1	3	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	4	4	4	3	1	5	3	5	1	3	4	4	3	3	3
5	5	2	3	4	3	5	5	3	1	5	3	5	2	3	4	4	4	4	2
4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	4	3	2	3	1	4	2	4	2	2	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	3	5	1	3	3	4	3	4	3
4	4	4	5	4	4	4	3	5	2	5	2	5	2	2	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	5	3	5	2	2	3	3	3	3	3
5	4	1	4	5	4	4	5	5	2	5	2	5	2	4	4	4	4	4	3
3	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4	2	5	2	5	4	4	4	5	3
4	5	4	4	5	4	4	5	4	2	5	2	5	2	5	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	3
5	5	5	5	5	2	4	5	2	1	5	4	4	2	5	5	4	4	4	2
3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	2	5	2	3	4	4	4	4	2
3	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	2	5	2	5	5	4	4	3	3
4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	2	5	5	3	3	4	5	5	1
5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	5	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	5	5	2
5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4	4	3	3	4	2
5	4	5	3	4	3	4	3	5	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2
4	4	3	4	3	4	3	3	4	1	3	2	1	4	2	3	3	3	3	3
5	5	4	5	4	5	5	4	5	2	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4
4	4	3	4	4	5	4	3	5	1	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
5	4	5	3	4	3	4	3	5	1	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2
4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	1	4	2	3	3	3	3	3
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4

## DESEMPEÑO DOCENTE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	3	4	2	4	3	3	5	2	2	3	2	4	4	3	2	2	4	5	2
5	3	4	3	5	5	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	4	4	5	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	5	2	3	4	3	5	5	3	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2
3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	4	3	2	3	1	4	2	4	3	2	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	5	2	5	2	4	3	2	4	4	4	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	5	3	4	3	2	3	3	3	3	3
5	3	1	4	5	4	4	5	5	2	5	2	3	3	4	4	4	4	4	3
3	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4	2	3	2	5	4	3	3	5	3
3	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	2	3	2	5	4	4	3	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	5	2	5	5	4	4	4	2
3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2
3	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	2	3	2	5	5	3	4	3	3
4	5	3	3	3	3	5	5	4	5	5	2	3	5	3	3	4	5	5	1
5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	5	5	3	5	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	3	5	5	2
5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	2	4	4	3	3	4	2
5	4	5	3	4	3	4	3	5	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2
4	4	3	4	3	4	3	3	4	1	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3
4	5	4	5	4	5	5	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4
4	3	3	4	4	5	4	3	5	1	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
5	4	5	3	4	3	4	3	5	1	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2
4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	1	4	2	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	2	3	4	4	5	4	4	3	2	4	4	4	3	5	4

## Anexo n° 07: Esquema de la planificación anual

### I.- DATOS GENERALES

### II. PROPÓSITOS

COMPETENCIAS DEL CURRÍCULO NACIONAL	PRIMER BIMESTRE		SEGUNDO BIMESTRE		TERCER BIMESTRE		CUARTO BIMESTRE	
	UNID AD I	UNID AD II	UNID AD III	UNID AD IV	UNID AD V	UNID AD VI	UNID AD VII	UNID AD VIII
ENFOQUES TRANSVERSALES								
Enfoque Intercultural								
Enfoque de Atención a la diversidad								
Enfoque de Igualdad de género								
Enfoque Ambiental								
Enfoque de Derechos								
Enfoque de la Excelencia								
Enfoque de Orientación al Bien Común								

Nota.

- En el caso de primaria se trabajan todas las competencias a lo largo del año escolar.
- En el caso de secundaria se trabajan las competencias correspondientes al área curricular.

## **Anexo N° 08:** Esquema de la unidad didáctica

### I.- DATOS GENERALES

### II.- PROPÓSITOS DE LA UNIDAD

COMPETENCIAS DEL CURRÍCULO NACIONAL	DESEMPEÑOS DE GRADO
1.-	
2.-	
ENFOQUES TRANSVERSALES	ACTITUDES DESEABLES

### III.- SITUACIÓN SIGNIFICATIVA

### IV.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN

COMPETENCIA	NIVELES DE LOGRO			
	NIVEL DESTACO DE LOGRO	LOGRADO	PROCESO	INICIO

### VI.- SECUENCIA DE SESIONES

### VII.- RECURSOS

Nota. En la unidad didáctica se trabajan sólo algunas competencias y enfoques transversales de acuerdo al tiempo disponible.

## Anexo N° 09: Esquema de la sesión de aprendizaje

### I.- DATOS GENERALES

### II.- PROPÓSITOS DE LA SESIÓN

COMPETENCIA	DESEMPEÑO DEL GRADO

### III.- PROCESO

ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO PROGRAMADO
INICIO	- Presentación de los propósitos a los alumnos	
	- Recordando las normas de convivencia.	
	- Recuperación de saberes previos.	
	- Generación del conflicto cognitivo a través de una pregunta.	
DESARROLLO	- Presentación de la actividad a realizar.	
	- Entrega de recursos a los alumnos.	
	- Realización del trabajo.	
	- Presentación de los productos.	
SALIDA	- Evaluación del producto	
	- Metacognición o reflexión de lo aprendido.	

#### IV.- BIBLIOGRAFÍA

Nota.

Es recomendable trabajar en una sesión como máximo dos competencias.

La evaluación formativa se realiza en todo el proceso de aprendizaje.

Es importante la inteligencia emocional del maestro para manejar los grupos de alumnos.